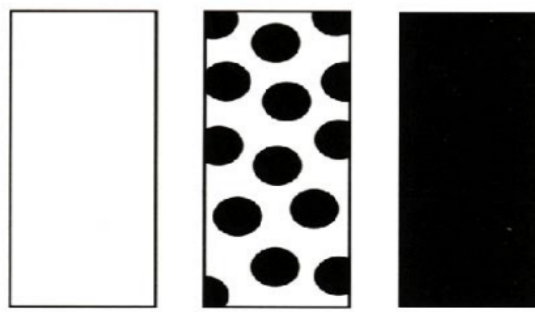
YOUNGME MOON
Tiến sĩ trường Đại học Kinh doanh Harvard

Different

KHÁC BIỆT

THOÁT KHỎI BẦY ĐÀN CẠNH TRANH



Góc nhìn lý thú về hiện tượng "tâm lý đám đông" trong kinh doanh

"Một bài tán ca đầy chất thơ về sự độc đáo!"
– *Time.*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Tiến sỹ Youngme Moon

Tiến sĩ trường đại học Kinh doanh Harvard

Khác biệt

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2015

Tận tâm theo đuổi sự khác biệt

Khi con trai lớn của tôi học lớp hai, cháu bắt đầu mang những bài thơ về nhà để học thuộc lòng. Mỗi tuần là một bài thơ mới. Thế là mỗi đêm, hai mẹ con cùng học một đoạn thơ, đọc đi đọc lại từng chữ cho đến khi chúng in sâu vào những nếp gấp trên bộ não linh hoạt, nhỏ bé của cháu.

Ban đầu, tôi không thắc mắc hay phàn nàn gì về việc đó. Nhưng dần dần, tôi bắt đầu suy nghĩ lại về mục đích của bài tập khổ luyện tinh thần này. Bạn thấy đấy, trong mười năm qua, bản thân tôi cũng là một nhà giáo dục, một giáo sư marketing tại Trường Kinh doanh Harvard, và tại đây, mỗi học kỳ, tôi cùng các đồng nghiệp lại yêu cầu sinh viên phải thông thạo một loại ngôn ngữ riêng. Chúng tôi dạy sinh viên môn "ngữ pháp" trong kinh doanh – về cơ bản là tập hợp những khuôn khổ và hệ thống thực hành tốt nhất – và chúng tôi để các em diễn tập bài ngữ pháp này thông qua những bài tập tình huống khác nhau, hết lần này đến lần khác.

Nhưng điều tôi rút ra từ trải nghiệm này là tuy việc tập luyện chuyên cần mang lại năng lực, song nó cũng nuôi dưỡng sự máy móc. Một lý do khiến nhiều nhà giáo dục phê phán phương pháp học thuộc lòng, là vì họ biết nó có thể tạo ra một hiệu ứng phản tác dụng kích thích tính lười suy nghĩ. Khi học quá nhiều về một thứ, chúng ta sẽ không còn hiểu về nó nữa. Tôi nhận thấy điều này cũng đang diễn ra trong giới kinh doanh ngày nay. Từ ngành này đến ngành khác, các chuyên gia kinh doanh đã trở nên thuần thục trong cách thức thực hiện công việc của mình đến mức dường như họ đã quên đi mục đích của tất cả những việc đó – là tạo nên những bản chào sản phẩm ý nghĩa và hấp dẫn cho những khách hàng như bạn và tôi. Điều này không có nghĩa là họ thiếu những kỹ năng kinh doanh cần thiết; trái lại, họ quá điêu luyện, như một hệ thống sản xuất trơn tru, thành thục có thể tạo ra

những bản sao hoàn hảo đến đáng sợ.

Có lẽ tôi là một học giả trong lĩnh vực kinh doanh, nhưng tôi cũng là một công dân, một người vợ và một người mẹ, nên tôi đoán rằng tôi cũng trải nghiệm thế giới giống như bạn vậy. Điều đó có nghĩa là khi tôi bước ra khỏi nhà để mua vài món hàng thường nhật như một chai dầu gội đầu, một hộp nước trái cây hoặc một đôi giày, tôi cũng sẽ có trải nghiệm giống như bạn: Tôi hoa hết cả mắt khi phải đối diện với hàng loạt những sự lựa chọn. Nếu cách đây chỉ một thế hệ, trên mỗi dãy hàng trong mỗi cửa hàng chỉ có độ bốn đến năm lựa chọn khiêm tốn, thì giờ đây chúng đã tăng lên hơn mười ngàn lựa chọn na ná như nhau. Trong khi đó, quảng cáo cho những sản phẩm đó cũng dư thừa không kém. Rõ ràng, việc thành thạo ngôn ngữ marketing sản phẩm chính là thành thạo những ngôn từ hoa mỹ, thế nên người ta cứ bảo với tôi hết lần này đến lần khác rằng, mỗi sản phẩm được quảng cáo đều MỚI VÀ TIÊN TIẾN. Mọi thứ đều TO LỚN, TỐT HƠN VÀ TỐT NHẤT.

Tuy nhiên vấn đề là đây. Trong những năm vừa qua chúng ta đã trải qua nhiều sự kiện. Đặc biệt, cuộc suy thoái kinh tế gần đây đã ảnh hưởng nặng nề đến chúng ta, và mặc dù chúng ta chẳng còn lựa chọn nào khác ngoài vượt qua khó khăn bằng cách riêng của mình, nhưng tôi không thể không tin rằng cơn bão đó đã tập hợp chúng ta theo một cách nào đó. Tôi còn nhớ ngay sau đợt sóng đầu tiên của cuộc suy thoái – thị trường bất động sản nổ tung trong khi thị trường tín dụng bị đóng băng – tôi cảm thấy nhẹ nhõm vì đã không sống tại một trong những khu bất động sản xa hoa trong thành phố, một trong những ngôi nhà mà tôi từng rất say mê. Tôi cũng nhớ đã đọc trên báo những câu chuyện về những người, dù rất an toàn về tài chính, cũng bắt đầu suy nghĩ lại về cách chi tiêu. Cứ như thể quan điểm của chúng ta về khát vọng và chiếm hữu đã thay đổi chỉ trong một đêm. Sự dư thừa đã hết thời, thay vào đó, chúng ta cân nhắc kỹ lưỡng hơn về những đồ vật trong nhà, trong tủ và trong đời sống. Tôi còn nhớ lúc đó mình đã nghĩ Kỷ nguyên thừa mứa đã qua đi không phải vì sản phẩm đã hết dư thừa, mà bởi vì sự dư thừa đã không còn là khát khao cháy bỏng của chúng ta.

Tôi vẫn luôn tin rằng nghệ thuật là một phần của kinh doanh, và nếu tôi có thể miêu tả bản sắc đặc thù của môn nghệ thuật này, tôi sẽ gọi nó là nghệ thuật điều chỉnh. Trong suy nghĩ của tôi, đây là nơi mà người làm marketing phải can thiệp vào: Chuyên viên marketing cần có khả năng xác định những phương diện khác nhau trong nhu cầu của chúng ta – quan tâm đến những thứ chúng ta muốn, tất nhiên rồi, nhưng đồng thời cũng chú ý đến

những thứ chúng ta không muốn. Có lẽ ước muốn của chúng ta không có giới hạn, nhưng chắc chắn nó phải có một hình thù nào đó. Tuy nhiên kinh doanh ngày nay đã thiếu đi sự nhạy cảm đối với những đường nét tạo nên hình thù cho ước muốn của chúng ta. Là một nền văn hóa, chúng ta đã vượt qua giai đoạn ngất ngây trước những mốc chuẩn truyền thống của sự sung túc – quá nhiều những lựa chọn giống nhau, hình thức trưng bày hoa hòe, kệch cỡm. Tuy nhiên, cho đến ngày nay... chỉ cần bước vào một cửa hàng, chúng ta có thể biết rằng các nhà kinh doanh vẫn chưa hiểu thấu đáo vấn đề này.

Cách đây một thập kỷ, ngành marketing sản phẩm có thể khoa trương như nhạc rock and roll. Hoa ngôn xảo ngữ là chuyện thường ngày ở huyện; tính độc đáo chỉ là thứ yếu. Để thu hút sự chú ý của đám đông, tất cả những gì bạn cần làm là ghi nhớ một vài chuỗi hợp âm quen thuộc, thuộc lòng một điệp khúc xuôi tai dễ nhớ rồi trình diễn đầy tự tin, sinh động và nhiệt tình. Quan trọng là bạn phải ồn ào, cường điệu và táo bạo. Một vài chiêu trò màu mè cũng chẳng hề gì. Ngày nay, kiểu marketing như thế cũng rỗng tuếch như các ban nhạc rock nặng hồi thập niên 1980. Ngày nay, những "nhạc trưởng" kinh doanh tập hợp được một nhóm thính giả biết lắng nghe là những người hiểu rằng, trong kỷ nguyên tiêu dùng thận trọng này, ầm ĩ hơn không có nghĩa là tốt hơn, và tổ hợp nhiều thứ giống nhau không tạo ra thứ tốt nhất.

Tôi viết cuốn sách này vì tin rằng điều mà hầu hết chúng ta đang tìm kiếm hiện nay là một âm thanh vang vọng hơn. Một âm thanh ý nghĩa hơn. Một sự rung động mà chúng ta có thể cảm nhận từ trong xương tủy, khi chúng ta có chút gì đó... khác biệt. Và đó cũng chính là nội dung của cuốn sách này: Khai thác ý nghĩa đối với một doanh nghiệp khi tận tâm theo đuổi sự khác biệt.

Tôi thực hiện điều này bằng cách phiêu lưu vào thế giới của sự tương đồng để tìm kiếm sự khác biệt. Tôi tìm và xác định những kẻ đứng ngoài, những kẻ bất thường, những kẻ phá bĩnh – những người dám chối bỏ lề thói kinh doanh thâm căn cố đế để đưa ra cách tiếp cận táo bạo hơn. Họ là những người đầy ngẫu hứng, thích thử nghiệm, và bằng cách này hay cách khác, họ đã xây dựng nên những thương hiệu và tạo ra những sản phẩm làm bùng lên một bản hòa âm đích thực, đồng điệu với cả những kẻ chán chường nhất trong số chúng ta.

Thêm vào đó, tôi cho rằng đã đến lúc giới kinh doanh – đặc biệt là những người làm marketing – cần từ bỏ những điều mà họ đã

luôn xem là hệ thống thực hành tốt nhất. Đây là một thách thức không hề dễ dàng; như tôi vẫn thường nói với các sinh viên của mình: Học thì dễ; quên mới khó. Nhưng tôi tin rằng đây chính là điều cần thiết nếu giới kinh doanh muốn xây dựng một nền văn hóa mới nhằm thu hút người tiêu dùng, ít nhất thì khi được xây dựng, nó cũng có thể giúp chúng ta bắt đầu lắng nghe trở lại.

Nhân tiện, năm ngoái con trai thứ của tôi cũng bắt đầu vào lớp hai. Đúng như dự đoán, chẳng bao lâu sau – cũng như anh trai – cháu bắt đầu mang những bài thơ về nhà để học thuộc lòng. Mỗi tuần lại một bài thơ mới. Và thế là mỗi đêm, tôi lại nghiêm túc học bài cùng cháu, cùng đọc đi đọc lại những dòng thơ, cảm giác nhàm chán lại bao trùm.

Nhưng lần này, tôi chẳng bận tâm nữa. Vì sau bấy nhiêu năm, tôi đã tin rằng một bài thơ có thể thuộc làu làu là một bài thơ quá dễ đọc. Và một bài thơ không cần nỗ lực để đọc là bài thơ đã mất hết ý nghĩa.

***

Tôi có một người bạn, một nữ doanh nhân, cô bảo rằng mình có thể nắm bắt đại ý của bất kỳ cuốn sách kinh doanh nào, trong chưa đầy một giờ đồng hồ. Dĩ nhiên, việc bạn có ấn tượng với tuyên bố của cô ấy hay không còn tùy thuộc vào việc liệu bạn đã từng đọc một cuốn sách kinh doanh hay chưa. Hầu hết mọi cuốn sách kinh doanh đều được viết để người đọc dễ hiểu. Chúng được trình bày súc tích như bản đồ xe điện ngầm; việc loại bỏ những thông tin không cần thiết tạo nên một dạng tách biệt khái niệm vô cùng hiệu quả về mặt chức năng.

Nhưng việc rút gọn vẫn có thể phải trả giá. Cách đây vài năm, Edward Tufte, một cư dân ở Yale, đã dành hầu hết thời gian để suy nghĩ về cách trình bày thông tin và xuất bản một chuyên khảo (The cognitive style of Power Point - tạm dịch: Phong cách nhận thức về PowerPoint) xét đến sự thống trị nhận thức của phần mềm thuyết trình thông dụng nhất trên thế giới này. Tufte chỉ ra rằng cái giá nghiệt ngã của sự đơn giản hóa không gì khác hơn là đơn giản hóa thái quá. Đó là chưa kể đến khoản phí phụ trội dưới dạng phô trương kiến thức. Hãy tưởng tượng bạn tham dự một buổi tiệc tối trong đó tất cả khách khứa đều quyết định trình bày câu chuyện của họ với định dạng PowerPoint. Buổi tối sẽ đầy ắp thông tin, đúng vậy nhưng vô cùng tẻ nhạt.

Khi còn học đại học, tôi nhớ đã đọc một cuốn sách của nhà vật lý

đoạt giải Nobel, Richard Feynman, với tựa đề Surely You're Joking, Mr. Feynman! (tạm dịch: Chắc ngài đang đùa, Ngài Feynman!) Điều thú vị về cuốn sách là có vẻ như nó chẳng có gì ngoài bộ sưu tập những giai thoại rời rạc – về cuộc sống riêng tư, việc giảng dạy và công việc của ông. Thế nhưng càng đọc bạn càng thấm thía những giai thoại này và khi đọc xong cuốn sách, bạn không thể nhắc đến nó như một thứ gì khác ngoài bản cáo trạng được gọt giũa về tính kỷ luật trong khoa học.

Dường như Feynman hiểu rằng thật ra, một vị học giả có hai cách để giúp chúng ta hiểu biết về một vấn đề nào đó. Thứ nhất là áp dụng cách tiếp cận bằng PowerPoint, nghĩa là rút gọn triệt để một hiện tượng phức tạp để đi đến cốt lõi. Thứ hai là làm theo cách ngược lại: thử soi sáng một hiện tượng phức tạp từ góc độ mới, không phải bằng cách giảm bớt thông tin mà bằng cách phân lớp những sắc thái bất ngờ từ những nguồn không ngờ đến. Đó là điều Feynman đã làm: Ông dệt chủ đề của mình thành một tấm thảm rộng hơn về cuộc sống hàng ngày. Ông tô điểm nó bằng sự phong phú, bố cục và bối cảnh. Tôi luôn mong ước được dùng bữa tối cùng với người như ông.

Còn có những ví dụ khác về phương pháp này từ những vị học giả đã viết nên những cuốn sách có ảnh hưởng rất lớn đến phong cách viết của riêng tôi. Bác sĩ Atul Gawande đã giới thiệu hai cuốn sách Complications (tạm dịch: Những biến chứng) và Better (tạm dịch: Tốt hơn) về y học và hệ thống chăm sóc y tế ở đất nước này. Sách của Gawande là một tác phẩm phức tạp – chúng chạm đến khía cạnh công việc lẫn riêng tư, vừa thản nhiên lại vừa mãnh liệt, và đã cùng nhau thay đổi cách suy nghĩ của tôi về y học. John Stilgoe viết một cuốn sách có tựa đề Outside Lies Magic (tạm dịch: Điều kỳ diệu bên ngoài); nó đã thay đổi cách suy nghĩ của tôi về kiến trúc hiện đại. Khi tôi còn là nghiên cứu sinh, tuyệt tác The Design of Everyday Things (tạm dịch: Thiết kế những vật dụng hàng ngày) của Don Norman đã thay đổi cách suy nghĩ của tôi về công nghệ và chức năng.

Và tất cả những tác phẩm xuất phát từ nhiều lĩnh vực hoàn toàn khác nhau này đều có một điểm chung: Tác giả của chúng đều là những học giả có khả năng mang lĩnh vực chuyên môn của mình đến với cuộc sống, bằng cách khiến chúng đời thường hơn nhưng không làm giảm bớt giá trị. Mối quan hệ giữa họ và những tác phẩm của họ cũng giống như mối quan hệ giữa Calvin Trillin với thức ăn, nghĩa là họ xem chuyên ngành của họ – dù là y học, kiến trúc hay công nghệ – chỉ là một mảng nhỏ trong một cấu trúc lớn hơn rất nhiều. Dĩ nhiên, những tác giả này đã viết lan man, nhưng

đó chỉ là cách để họ đi thẳng đến vấn đề. Đồng thời, họ cũng tránh tỏ ra mô phạm, tức là họ thoải mái với quan điểm rằng có những điều có thể vừa đúng lại vừa sai.

Những cuốn sách của họ truyền được cảm hứng vì mặc dù họ bình luận về những sai lầm trong chuyên ngành riêng của mỗi người, nhưng họ không dừng lại ở đó. Tôi luôn nghĩ rằng để lời phê bình không biến thành sự chỉ trích, chúng ta nên xem nó như là điểm khởi đầu hơn là dấu chấm hết, và đó là điều những tác giả này đã làm: Họ quan sát thật kỹ để nhận ra điều tốt giữa những điều xấu, và khi tìm ra chúng, họ soi sáng chúng, ca tụng chúng và khuyến khích chúng ta học hỏi từ đó. Nếu nghiên cứu học thuật là một cuộc đối thoại, thì trong tâm trí tôi, những học giả này là những nhà đối thoại thuyết phục nhất – những người đã dũng cảm sử dụng thứ ngôn ngữ mới lạ, những người đã đẩy cuộc hội thoại đi theo những hướng bất ngờ và hấp dẫn.

***

Tôi viết cuốn sách này vì tôi tin rằng marketing đã trở thành bản nhạc nền của thế hệ chúng ta. Nó đang tạo ra nhịp đập và giai điệu – không chỉ cho những sản phẩm chúng ta tiêu dùng, mà còn cho cả những gì chúng ta khát khao, những gì chúng ta yêu quý và căm ghét. Trong trường hợp này, có những kiến giải mà chúng ta không thể nhìn thấu bằng tư duy tuyến tính. Vì thế, cuốn sách này chứa đầy những điều đối lập. Chúng liền kề nhau. Nối kết theo chiều ngang.

Ngoài ra, mỗi năm tôi đều nói với các sinh viên của mình rằng marketing là chức năng duy nhất trong tổ chức được thiết kế đặc biệt để đặt ngay giao điểm nơi doanh nghiệp gặp gỡ với con người. Những con người bằng xương bằng thịt. Và vấn đề của những con người bằng xương bằng thịt là họ không nhìn nhận thế giới như một nhà kinh doanh. Họ không dùng thứ ngôn ngữ gạch đầu dòng; họ không tổ chức thế giới theo lưu đồ và khuôn khổ. Con người, những con người thật, nhìn thế giới theo một cách hữu cơ hơn. Họ có phong cách riêng. Họ khó lường. Họ vô tổ chức một cách tuyệt hảo.

Cuốn sách này cũng tương tự như thế. Nó thân mật. Nó hữu cơ. Nó có phong cách riêng. Thậm chí nó cũng hơi vô tổ chức. Nhưng đối với tôi, điều đó chẳng hề gì, vì mục tiêu của tôi không phải là đưa ra một bài trình bày suy diễn; nó sẽ lan man, khó đoán tương tự như tính lan man của con người. Trong kinh doanh, cũng như trong đời sống, đôi khi những kiến giải sáng suốt nhất có thể xuất

phát từ những thứ bỏ đi.

Tôi xin kể thêm rằng lời nhắn dễ thương nhất mà tôi từng được nhận từ sinh viên đó là: “Điều khác biệt giữa khóa học của cô và của những giáo viên dạy khác ở Trường Kinh doanh Harvard đó là chúng rất con người. Đó là khóa học về chúng ta, ẩn chứa trong những bài học kinh doanh.”

Đó cũng là nội dung của cuốn sách này, cuốn sách về chúng ta, ẩn chứa trong những bài học kinh doanh.

Tiến sỹ Youngme Moon

Mở đầu

Hãy tưởng tượng bạn đang đứng ở quầy thực phẩm ngũ cốc trong một siêu thị gần nhà. Công việc của bạn là lựa chọn một loại ngũ cốc mà bạn chưa từng ăn thử, nhưng phải chọn sao để bạn ăn vào là thích liền. Bạn sẽ làm như thế nào?

Nếu bạn là người thường xuyên ăn ngũ cốc thì nhiệm vụ này thật sự chẳng khó khăn đến thế. Có lẽ bạn sẽ bước đến quầy hàng và lập tức loại bỏ một loạt sản phẩm ngũ cốc – chẳng hạn như ngũ cốc cho trẻ em... hoặc những thứ trông có vẻ quá ngọt. Rồi bạn sẽ thu hẹp lựa chọn bằng cách tăng thêm tiêu chí sàng lọc phụ – ví dụ, bỏ qua những loại có chứa yến mạch đường... hoặc những loại có nhiều chất xơ. Sau khi thu hẹp gian hàng xuống còn một vài loại ngũ cốc – có lẽ là sáu hay bảy nhãn hàng – bạn sẽ đưa ra một vài tiêu chuẩn khác – có thể là bỏ qua những loại có nho khô hoặc có bao bì xấu xí – cho đến khi, bạn có được lựa chọn cuối cùng.

Toàn bộ bài tập này có thể được hoàn thành trong khoảng vài phút, tất nhiên trừ khi bạn là tuýp người khó tính về giá cả của bữa sáng; trong trường hợp đó có lẽ sẽ tốn nhiều thời gian hơn. Bất luận kết quả ra sao, điều ấn tượng của màn trình diễn chính là cách tiếp cận thông minh của bạn. Bằng cách nào đó, bạn đã học được cách chia nhỏ danh mục sản phẩm theo đúng cách của một người làm marketing sản phẩm: một tập hợp những ngành hàng phụ và ngành hàng siêu phụ. Bằng cách nào đó, bạn đã học được cách chia nhỏ dãy trên kệ hàng theo chiều không gian, và bằng cách nào đó, bạn đã học được cách nhận ra sự khác biệt giữa các thương hiệu dựa trên những chi tiết nhỏ nhất. Nói cách khác, có lẽ bạn không nhận ra điều đó nhưng trong khi làm bài tập, bạn đã trở thành một chuyên gia về ngành hàng, một người sành sỏi về thực phẩm ngũ cốc.

Bây giờ, hãy tưởng tượng một anh chàng đến từ sao Hỏa cũng

đứng trước quầy hàng đó với nhiệm vụ tương tự. Bài tập dễ như bỡn của bạn hoàn toàn có thể là khó nhằn đối với anh ta. Thậm chí, giả sử anh chàng có một trí thông minh tuyệt vời chăng nữa, thì vẫn phải mất hàng giờ đồng hồ để phân loại những sản phẩm này. Với anh ta, tất cả những hộp ngũ cốc đều giống hệt nhau một cách khó hiểu.

Tại sao? Vì trong khi một chuyên gia nhận ra được những sự khác biệt, thì một tay mơ chỉ thấy những điểm giống nhau. Trong khi một chuyên gia có thể nhận ra sắc thái khác biệt tinh tế dựa trên những điểm bất đối xứng rất nhỏ, thì một tay mơ lại thiếu những bộ lọc cần thiết để phân tích, sắp xếp và phân loại một cách có ý nghĩa. Trong khi một chuyên gia có thể tung hoành ngang dọc trong một ngành hàng, thì một tay mơ sẽ phải mò mẫm để tìm ra phần mở đầu, phần giữa hoặc phần kết. Trong trường hợp này, việc mua sắm không còn là một trải nghiệm đơn thuần; mà nó có thể trở thành một hiện tượng luận.

Bạn có thể lặp lại bài tập này nhiều lần, với nhiều loại sản phẩm khác nhau và sẽ thu được kết quả tương tự. Hãy thử giải thích cho một người nước ngoài sự khác biệt giữa kem đánh răng Crest và kem đánh răng Colgate. Hãy thử giải thích cho một đứa trẻ sự khác biệt giữa một chiếc ô-tô Honda và một chiếc ô-tô Toyota. Khi tôi đến Foot Locker cùng chồng, anh ấy sục sạo trong cửa hàng như một tay sành rượu tìm kiếm của hiếm. Trong khi đó, tôi lại là một kẻ ngoại đạo trong lĩnh vực này. Vì thế, trong khi anh ấy thơ thẩn dạo quanh, tôi sẽ ngồi thu mình trong một góc cửa hàng và choáng ngợp trước sự giống nhau của những sản phẩm.

***

Có lẽ cách tốt nhất để hiểu biết đôi chút về giá trị tiêu dùng đại chúng của một nền văn hóa là ghé thăm nơi cư dân của nền văn hóa đó mua sắm những vật dụng hàng ngày – như xà phòng, thực phẩm và giày dép. Nếu người ngoài hành tinh đến thăm một cửa hàng tạp hóa hoặc một hiệu thuốc trên đất Mỹ, họ sẽ kết luận rằng loài người chúng ta tìm kiếm sự thỏa mãn từ việc mò kim đáy bể – từ việc lựa chọn một hộp ngũ cốc giữa một đại dương thực phẩm ngũ cốc, từ việc lựa chọn một bánh xà phòng giữa một đại dương xà phòng. Dưới nhiều góc độ, có lẽ họ đã đúng. Chúng ta xem đó là chuyện nhỏ vì thường xuyên rơi vào tình huống phải ra quyết định khi đứng trước vô số chọn lựa.

Điều này đặc biệt đúng trong những ngành hàng trưởng thành. Khi một ngành hàng còn non trẻ, nó thường bị thống trị bởi nhiều

tập hợp sản phẩm nhỏ hơn, hoặc thậm chí là một sản phẩm duy nhất. Như PowerBar thuở sơ khai. Walkman thuở sơ khai. Coca-Cola và Pepsi. Tuy nhiên, khi ngành hàng phát triển, số lượng sản phẩm thay thế trong ngành có xu hướng tăng đột biến. Ngày nay, chỉ riêng PowerBar đã sản xuất hơn 40 loại thanh năng lượng (energy bar1) khác nhau, và ngành hàng thanh năng lượng đã phát triển với hơn 60 thương hiệu đủ loại. Ngày nay, Sony sản xuất hơn hai tá chủng loại máy Walkman, và ngành hàng máy nghe nhạc cá nhân có hơn 100 sự lựa chọn. Trên thực tế, cách nhanh chóng để đo lường sự trưởng thành của một ngành hàng là thống kê số lượng chủng loại sản phẩm trong ngành hàng đó.

Tuy nhiên, sẽ là một sai lầm nếu cho rằng sự sinh sôi nảy nở tạo ra sự đa dạng về sản phẩm. Ngược lại, khi sản phẩm trong một ngành hàng tăng lên nhanh chóng, những khác biệt giữa chúng ngày càng nhỏ bé dần đến mức phi lý. Bạn hãy thử mà xem. Hãy chọn một ngành hàng bất kỳ như xà phòng, thực phẩm ngũ cốc hoặc giày dép và lập danh sách những sự khác biệt giữa các sản phẩm trong cùng ngành hàng. Danh sách có thể dài, nhưng đa số những khác biệt này khá vặt vãnh. Nói một cách khác, ngành hàng đã đạt đến mức độ mà sự bất đồng của các sản phẩm cũng có thể xem là sự tương đồng. Điều này không có nghĩa rằng sự khác biệt giữa các sản phẩm là không có thật; nó chỉ nói lên rằng sự khác nhau giữa chúng cũng giống như sự khác nhau giữa những từ đồng nghĩa. Sự bất tương đồng giữa màu xanh và màu đỏ rất khác với sự bất tương đồng giữa màu xanh cổ vịt và xanh hải quân.

Trong việc kinh doanh, đây là lúc sự cạnh tranh trong cùng ngành hàng trở nên rắc rối. Vì đây là lúc chúng ta cần phải là một chuyên gia về ngành hàng – một bậc thầy uyên bác – để có thể nắm bắt bất kỳ loại ngành hàng nào.

***

Dưới nhiều góc độ, việc thông thạo một ngành hàng có thể sánh ngang với việc thông thạo một ngôn ngữ. Nó thuộc về một loại hạt giống đặc biệt có thể mở ra một thế giới mới về nhận thức và

lý giải. Nó là lối vào; là thẻ thành viên; là quyền lực. Và nếu những người không am tường dường như chẳng hiểu mô tê gì, thì đó là vì họ thực sự không thông thạo. Khi thiếu đi công cụ để thâm nhập vào một thế giới tri thức mới, những người không có tiếng nói là những kẻ ngoài cuộc theo đúng nghĩa đen.

Một trong những cách dễ nhất để trở nên tinh thông là đắm mình vào vấn đề. Nếu mỗi ngày đều là lễ Halloween thì chẳng mấy chốc tất cả chúng ta sẽ trở thành những chuyên gia kẹo ngọt.

Tuy nhiên, có một cách dễ dàng hơn là tiếp cận với một ngành hàng từ khi nó còn trong giai đoạn tương đối non trẻ. Các ngành hàng có xu hướng phát triển theo phương cách tích lũy: trước đây, nếu một chiếc điện thoại di động chỉ được dùng để gọi điện, thì theo thời gian nó đã được nâng cấp và phát triển để có thể nhắn tin, chụp ảnh, quay phim... Nếu bạn có thể tiếp thu được những phức hợp sản phẩm này theo bước phát triển của chúng, thì kiến thức ngành hàng của bạn được đào sâu mà không cần tốn quá nhiều công sức. Với tư cách người tiêu dùng, bạn sẽ tiến hóa và trưởng thành cùng với thị trường một cách tự nhiên.

Bắt nhịp một ngành hàng trong giai đoạn giữa đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn. Chẳng hạn, nếu một ngày nào đó bạn quyết định trở thành bếp trưởng, bạn sẽ không chỉ phải học nấu ăn mà còn phải học cách phân biệt các loại dụng cụ, thậm chí phải phân biệt các loại hạt tiêu với nhau. Mặc dù bạn có thể thoải mái vượt qua một vài công đoạn, số còn lại sẽ giống như bài tập về nhà, bạn phải đầu tư thời gian và công sức trước khi có thể dễ dàng đưa ra những lựa chọn đúng đắn như một cựu binh trong ngành hàng.

Do đó, không khó để nhận ra những chuyên gia ngành hàng. Dấu hiệu nhận biết nằm ở phương thức riêng của họ. Tôi có một đồng nghiệp rất khó tính trong việc chọn mua bút viết; cô dành hẳn nửa tiếng đồng hồ ở quầy bút mực của Staples, nghiên cứu các mặt hàng như một người sành ăn tìm kiếm một bữa ăn hoàn hảo. Cô đã tự biến mình thành một chuyên gia trong ngành hàng này. Tôi cũng có một người hàng xóm thường xuyên đi xa; anh này rất khắt khe trong việc lựa chọn máy tính xách tay; anh cẩn thận so sánh cân nặng và thời lượng pin giữa hàng tá mẫu máy tính xách tay trên thị trường. Anh cũng đã tự biến mình thành một chuyên gia trong ngành hàng này.

Trong những ngành hàng mà chúng ta thông thạo, dưới nhiều góc độ, chúng ta là những khách hàng lý tưởng. Chúng ta là cỗ máy mua hàng. Chúng ta phân biệt, tìm hiểu thông tin và tiếp thu

logic của ngành hàng với tất cả những phép hoán vị khác nhau của nó. Chúng ta có thể đánh giá đúng sự khác biệt giữa máy ảnh Canon EOS 40D với máy ảnh Nikon D90, hoặc giữa máy 2x Ultra Tide với Ultra Purex Powder, vì thế chúng ta có thể dạo bước trong ngành hàng một cách tự tin và uyên bác. Hơn thế nữa, chúng ta say mê cuồng nhiệt ngành hàng đó vì sự thành thạo thường đi đôi với cống hiến. Chúng ta không chỉ là những chuyên gia mà còn là những kẻ cuồng tín.

***

Nhưng sự tinh thông cũng có vòng đời riêng. Tại một thời điểm nào đó, sự khác biệt giữa các sản phẩm tủn mủn đến nỗi thậm chí một khách hàng cuồng nhiệt của ngành hàng đó cũng chẳng thiết tha nữa. Một người yêu thích ngôn ngữ có thể thích thú trước những từ đồng nghĩa, nhưng bất kỳ ai cũng phải thắc mắc tại sao có đến một trăm từ khác nhau để diễn tả "màu xanh".

Tất cả chúng ta đều có thể nghĩ đến các ngành hàng với tình trạng tương tự. Giống như anh chàng hàng xóm, tôi cũng đã từng đầu tư nhiều thời gian tìm kiếm một chiếc máy tính xách tay hoàn hảo, cân đối giữa giá cả, trọng lượng và năng lực xử lý, nhưng với tôi, giờ đây ngành hàng đó đã trôi vào quên lãng... thế nên bây giờ, bất kỳ chiếc máy tính xách tay nào thuộc dòng máy nhẹ đều khiến tôi hài lòng. Tương tự, tôi cũng từng quyết mua cho được một loại bột giặt với kích thước, chủng loại và thương hiệu nhất định... nhưng từ lâu tôi đã không còn theo đuổi những cải tiến mới trong quầy bột giặt nữa.

Nói cách khác, có thể vào một thời điểm nào đó trong giai đoạn trưởng thành của ngành hàng, thậm chí đến những người mua hàng thường xuyên nhất cũng không còn tin rằng những nỗ lực tương đối là xứng đáng: Người nội trợ sẽ sẵn lòng thử một thương hiệu rẻ tiền hơn. Chàng lãng tử sẽ không còn thích sở hữu thiết bị cầm tay tân tiến nhất. Đây có thể là điểm võng nguy hiểm trong vòng đời của một ngành hàng: khi tỷ lệ giữa sự bất đồng tương đối và sự tương đồng bắt đầu đổi chiều. Ngày nay, trong mỗi ngành hàng, số lượng tín đồ tập trung vào những khác biệt đặc thù đang giảm dần, trong khi số lượng khách hàng bắt đầu hoài nghi về sự khác biệt lại đang tăng lên.

Khi một ngành hàng đạt đến ngưỡng này, tôi cho rằng chúng ta vẫn có thể phân khúc thị trường dựa trên đối sách của chính khách hàng nhằm ứng phó với tạp âm của một thị trường đang phát triển. Tôi sẽ giới thiệu hệ thống phân khúc này trong phần

sau của cuốn sách; chỉ xin tóm tắt rằng phân khúc này bao gồm khách hàng thực dụng, khách hàng miễn cưỡng, khách hàng cơ hội... Tất cả những phân loại này đều có điểm chung là chúng được tạo nên từ những khách hàng mà tình cảm của họ dành cho ngành hàng đã hao mòn theo thời gian và được thay thế bằng cảm giác hờ hững, bối rối và hoài nghi.

***

Tại sao điều này lại nguy hiểm? Vì cốt lõi của một doanh nghiệp thành công là khả năng cạnh tranh; còn khả năng cạnh tranh lại phụ thuộc vào sự khác biệt so với các đối thủ. Như có người từng nói, khác biệt hay là chết. Tuy nhiên, khi một ngành hàng đạt đến ngưỡng mà tại đó ngày càng có nhiều khách hàng hoài nghi về sự khác biệt giữa các sản phẩm và thương hiệu, thì sự khác biệt trong ngành hàng đang đứng trước mối đe dọa bị xem là vô nghĩa.

Một dấu hiệu cho thấy ngành hàng đang ở thời điểm này là khách hàng không còn cuồng nhiệt với thương hiệu, mà họ thậm chí còn cho rằng biểu hiện này thật ngớ ngẩn. Để có thể hiểu cặn kẽ một ngành hàng, chúng ta buộc phải băn khoăn về những khác biệt tinh tế nhất. Tất cả chúng ta đều từng gặp những người như thế – những người khá kén chọn về loại tất họ đi, hoặc muốn thét lên rằng chất lượng của thương hiệu nước xả này tốt hơn những loại khác. Lòng trung thành trong trường hợp này đòi hỏi sự trơ tráo cũng như tính nhạy cảm cực độ về giá cả: Bạn phải sẵn sàng thể hiện sự quan tâm sâu sắc đến một thứ mà người bình thường sẽ cho là vụn vặt. Đây là kịch bản xấu cho một doanh nghiệp – khi lòng trung thành đòi hỏi một mức độ kén chọn nhất định, một cấp độ gắn kết gần như lập dị.

Khi chúng ta có thể chế giễu những người vẫn tin vào sự khác biệt giữa các sản phẩm, tức là khi ngành hàng đã đạt đến ngưỡng mà tôi gọi là trạng thái đồng nhất bất đồng: Sự bất đồng vẫn hiện diện, nhưng đang chìm vào biển tương đồng. Xin bạn nhớ rằng thương số khôi hài của một ngành hàng tương quan trực tiếp với số lượng những khác biệt vô nghĩa trong ngành.

***

Cũng giống như trong thể thao, trong cuộc chơi và trong cuộc sống, trong kinh doanh cũng có chân lý – những sự thật hiển nhiên, rõ ràng mà chẳng cần nhiều lời thuyết phục. Mua rẻ, bán đắt. Biết rõ đối thủ. Lắng nghe khách hàng. Đó là những chân lý đã không chỉ trở thành lẽ thường tình trong thế giới thương mại

mà còn trở thành một phần phản xạ kinh doanh hiện đại của chúng ta. Hầu hết những lẽ thường này đã trở thành thâm căn cố đế, nên khi hoài nghi trỗi dậy, chúng ta không chỉ có xu hướng phòng thủ mà còn tỏ ra khinh thường những mối ngờ vực này.

Trong môn bóng rổ, "luật 24 giây" được thiết lập nhằm tối đa hóa khả năng ghi điểm cao trong trận đấu; và kể từ đó, mọi người đều biết rằng muốn chiến thắng họ phải ghi bàn và ghi bàn thật nhiều. Đây là điều là khiến đội Boston Celtics trong giai đoạn 1956-1957 trở thành một kỳ tích trong lịch sử của môn thể thao này: Celtics là đội bóng của những người chặn bóng, không phải của những kẻ ghi bàn. Được dẫn dắt bởi hậu vệ cừ khôi Bill Russell, họ đã thách thức nguyên tắc vàng đó bằng cách giành chức vô địch không những một lần, mà đến 11 lần trong 13 năm.

Vào lúc đó, hầu hết người hâm mộ đều xem Russell là trường hợp cá biệt, một kỳ tích thể thao với khả năng phi thường làm được những điều mà người khác không thể. Nói khái quát hơn, khi một người thách thức xuất hiện và hạ bệ trường phái chính thống đang tồn tại, thì phản ứng đầu tiên của mọi người là coi sự khác thường đó chỉ như một ngoại lệ, hơn là hoài nghi rằng nguyên tắc có lẽ đã sai. Cũng dễ hiểu thôi. Đôi khi một trường hợp cá biệt quả thực chỉ là cá biệt.

Tuy nhiên, đôi khi trường hợp cá biệt có thể là dấu hiệu của một điều khác, có lẽ là một sự chuyển đổi tổng thể có thể làm suy yếu những nền tảng mà chúng ta đang vận hành theo phản xạ. Ngày nay trong giải NBA2, mọi người đều biết đội chơi phòng thủ sẽ giành chức vô địch. Tại sao chúng ta lại chuyển sang tin vào điều này? Vì khi những ngoại lệ bắt đầu xuất hiện đủ thường xuyên, quan niệm thông thường sẽ bắt đầu dịch chuyển dưới áp lực của bằng chứng mới, và cuối cùng, sự thật cũ sẽ trở thành truyền thuyết – một tập hợp những niềm tin sai lệch, hoặc trong vài trường hợp, là tàn tích của hệ tư tưởng.

Rắc rối là đôi khi sự khác biệt giữa chân lý và truyền thuyết chỉ là yếu tố thời gian. Cách đây một thế hệ, những đội chơi tấn công sẽ giành chức vô địch; ngày nay, điều ngược lại mới là chân lý. Trong thập niên 1960 và 1970, những từ như "mới và tân tiến" thật sự có ý nghĩa với con người; nhưng ngày nay, những từ đó chẳng ý nghĩa là bao. Chân lý trong ánh mặt trời có thể trở thành sai lầm trong bóng đêm. Đây chính là vấn đề của sự dịch chuyển: Chúng có xu hướng xảy ra trong thời gian thực, nghĩa là sẽ có những giai đoạn tranh tối tranh sáng khi tàn tích của chân lý cũ vẫn hiện diện, mặc dù chúng đang rơi rụng dần.

Tôi tin rằng chúng ta đang chứng kiến một trong những sự dịch chuyển như thế trong kinh doanh hiện nay. Một trong những luận điểm trong cuốn sách này là xuyên suốt các ngành hàng, khác biệt cạnh tranh quả thực đang dần trở thành truyền thuyết. Hoặc nói chính xác hơn, xuyên suốt các ngành hàng, các công ty đều bị khóa chặt vào một nhịp điệu cạnh tranh đặc trưng khiến họ đánh mất tầm nhìn về sứ mệnh – đó là tạo ra những sắc thái ý nghĩa khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Kết quả là, càng cạnh tranh gay gắt bao nhiêu, họ lại càng ít khác biệt bấy nhiêu.

Trong những ngành hàng này, sự tương đồng, giữa các sản phẩm ngày càng tăng, ít nhất là trong con mắt của đại đa số những chuyên gia ngành hàng cuồng nhiệt nhất. Sản phẩm không còn cạnh tranh với nhau nữa; trong tâm trí người tiêu dùng, chúng đang hòa lẫn vào nhau. Cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa Verizon và AT&T Wireless là vô nghĩa đối với những người không thể chỉ ra bất kỳ sự khác biệt quan trọng nào giữa sản phẩm của hai thương hiệu này. Nếu người sao Hỏa đáp xuống đất nước này, họ sẽ nghĩ rằng mọi ngành hàng đều có âm mưu cấu kết thương hiệu.

Chỉ cần nhìn xung quanh, bạn sẽ thấy rõ rằng sự cạnh tranh đúng nghĩa ngày càng hiếm hoi. Trong rất nhiều ngành hàng tiêu dùng – dù là thực phẩm ngũ cốc, gói dịch vụ điện thoại di động hay giày đế mềm – chúng ta rất khó kể tên một thương hiệu đơn lẻ nào nổi trội về tính độc đáo.

Điều này làm tôi nhớ đến một trò chơi yêu thích của các con tôi có tên là "gắn thẻ vĩnh viễn". Nó là một kiểu trò chơi bí hiểm, bao gồm những trò lạ lùng như chạy nhảy, đuổi bắt, gắn thẻ, đứng im và oẳn tù tì. Từ những gì tôi quan sát được, luật cơ bản của trò chơi như sau: Một nhóm trẻ – bất kể độ tuổi, giới tính hoặc khả năng chạy – có thể chơi cùng nhau; nhiều yếu tố ngẫu nhiên xảy ra giúp những đứa trẻ yếu có thể trụ được lâu hơn trong khi những đứa giỏi khó lòng áp đảo; vào bất kỳ thời điểm nào cũng có một đứa thắng cuộc, nhưng không bao giờ thắng nhiều lần và thắng quá lâu (vai trò dẫn đầu thay đổi quá thường xuyên); và trò chơi không tự nhiên kết thúc – theo lý thuyết, nó có thể tiếp diễn mãi mãi. Nói tóm lại, ít nhất theo quan điểm phụ huynh, trò chơi hấp dẫn ở chỗ là mặc dù các trẻ đều tiêu hao nhiều năng lượng và mệt lả, nhưng không trẻ nào nổi trội hơn hẳn nhờ chu kỳ luân phiên của trò chơi.

Ẩn dụ này đã quá rõ ràng. Tiền đề chính cho phần một của cuốn sách này là trong rất nhiều ngành hàng tiêu dùng, sự khác biệt đã trở nên khó xuất hiện vì chúng ta đã bị cuốn vào một nhịp độ

cạnh tranh mà tự nó đã trở thành vật cản cho sự xuất hiện của chính nó. Trong phần một, tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp đang sa lầy trong khuôn mẫu đặc trưng này đã trở thành những bậc thầy trong việc tạo ra những ngành hàng đầy rẫy sản phẩm đồng nhất bất đồng hoặc những bản sao khác biệt. Điều đó có nghĩa là họ đã trở thành những bậc thầy sao chép. Không phải tạo ra khác biệt, mà là sao chép. Tuy nhiên, vì loại sao chép đặc biệt này ẩn trong lớp vỏ khác biệt, ảo tưởng về sự phân biệt cạnh tranh vẫn tồn tại trong tâm trí các giám đốc của những công ty này.

***

May mắn thay, câu chuyện này vẫn còn phần hai.

Khi bối cảnh thay đổi và chân lý thâm căn cố đế bắt đầu rơi rụng ở những khớp nối, thì những người đầu tiên từ bỏ ảo tưởng sẽ có lợi thế. Trong phần hai của cuốn sách, tôi cho rằng nếu xác định những câu chuyện kinh doanh hấp dẫn nhất trong hai thập kỷ qua, chúng ta sẽ thấy rất nhiều trong số này là những câu chuyện về những ngành hàng cá biệt, bất tuân luật lệ. Có thể xem chúng là phiên bản kinh doanh của câu chuyện Celtics hồi thập niên 1950, nghĩa là sự kế tục của chúng được xem như dấu hiệu cho thấy bối cảnh đang dịch chuyển, và những tri thức cũ sắp phải đầu hàng cái mới.

Điều này có nghĩa là một sự đánh giá cẩn thận về những kẻ đứng ngoài này có thể đưa đến những kiến giải ấn tượng. Chúng ta dễ dàng quên đi chân lý sau: Bất kỳ ai cũng có thể học viết, học vẽ, học chơi nhạc cụ, nhưng những bậc thầy, những người được lịch sử vinh danh là bậc thánh nhân siêu phàm, mới sẵn sàng đẩy giới hạn của văn chương, âm nhạc và nghệ thuật theo những hướng mới. Từ lĩnh vực này đến lĩnh vực khác, kinh nghiệm đã dạy chúng ta rằng những người đáng được chú ý là những người thấm nhuần luật lệ đến mức họ hiểu rằng chúng cần phải bị phá vỡ. Họ buộc chúng ta phải đối mặt với tính mong manh trong những giả định của mình.

Tôi tin rằng điều tương tự cũng xảy ra trong giới kinh doanh. Về mặt tỷ lệ, số lượng những công ty thật sự có thể đạt đến sự khác biệt cạnh tranh trong ngành hàng của họ – nghĩa là xuyên qua những âm thanh huyên náo để tạo nên cảm xúc cộng hưởng đích thực cùng với người tiêu dùng – là rất nhỏ, tuy nhiên, những kẻ đứng ngoài này đã dạy cho chúng ta nhiều điều về giới hạn của những giả định kinh doanh vốn dĩ được khắc sâu nhất. Vì thế, trong khi phần một của cuốn sách dường như là một bài phê bình,

thì phần hai lại như một lời tán dương những kẻ phá bĩnh và cách thức kinh doanh của họ.

Dĩ nhiên, sẽ có những cạm bẫy khi viết một cuốn sách trong đó những kẻ nổi loạn giành chức vô địch. Giống như trong y phục, truyền thông và giải trí, trong học thuật cũng có trào lưu và ý tưởng đưa những kẻ phá luật lên làm nhân vật chính đã trở thành trào lưu phổ biến đến độ khuôn sáo. Đó là lý do tại sao phần hai của cuốn sách sẽ không đi sâu ca tụng những kẻ nổi loạn, mà tập trung phân tích và giải mã những thành công của họ để giúp chúng ta có thể gặt hái được thành công tương tự.

***

Đồng thời, tôi cũng muốn nói rõ rằng: Cuốn sách này không thuộc loại sách ứng dụng. Tôi cảm thấy sách ứng dụng không đạt hiệu quả cao vì chỉ có một cơ hội mong manh rằng người đọc sẽ thật sự tin tưởng vào chúng. Điều mà các doanh nhân đang cần lúc này là một bộ kiến giải mới mẻ, không phải một bộ chỉ dẫn mới mẻ. Vì vậy, ở phần ba của cuốn sách tôi muốn thảo luận một lối tư duy mới về cạnh tranh nói chung và về sự khác biệt trong cạnh tranh nói riêng.

Vì lẽ đó, thách thức khi viết sách kinh doanh dạng này chính là tất cả những lời vàng ý ngọc đều đã có người viết cả rồi. Phá vỡ mọi luật lệ. Phớt lờ lẽ thường tình. Cấp tiến. Tống cựu nghênh tân. Vậy câu hỏi đặt ra là, làm thế nào để khiến những châm ngôn bị lạm dụng này trở nên ý nghĩa?

Thật không dễ trả lời câu hỏi này. Tuy nhiên, nếu bạn có dịp ghé qua quầy sách du lịch trong nhà sách gần nhà, bạn sẽ nhận thấy có hai loại sách du lịch. Chiếm đa số trong mảng sách này là đủ loại cẩm nang: Caribbean 2010 (tạm dịch: Ca-ri-bê 2010) và Italy for Dummies (tạm dịch: Italy cho kẻ khờ) của Fodor. Europe from $85 a Day (tạm dịch: Du lịch châu Âu từ 85 đô-la một ngày) của Frommer. Đây là những cuốn cẩm nang thật sự, chứa đầy những lời khuyên rõ ràng về việc bạn nên đi đâu, làm gì, được trình bày dưới dạng liệt kê, gạch đầu dòng, xếp hạng...

Tuy nhiên, bên cạnh rất nhiều những cuốn sách cẩm nang, còn có một loại sách thứ hai cũng nói về du lịch nhưng với một cách tiếp cận khác. Notes from a Small Island (tạm dịch: Những ghi chép từ hòn đảo nhỏ) của Bill Bryson. Coming into the Country (tạm dịch: Bước chân vào xứ sở) của John McPhee. To the Ends of the Earth (tạm dịch: Đến tận cùng thế giới) của Paul Theroux. Trong những

cuốn sách này, bạn chỉ bắt gặp những dòng suy tư và quan sát cá nhân của tác giả, chẳng hạn một chuyến du ngoạn đồng quê nước Anh, một hành trình đầy cam go qua dãy Himalaya hoặc một chuyến đi bộ quanh co trong rừng. Trong khi đó, chúng hầu như chẳng đưa ra lời khuyên nào về du lịch, vì lý do bất thành văn là tính mô phạm chỉ làm giảm đi hiệu ứng mong manh nhất của loại sách này – đó là một lời nhắn nhủ nhẹ nhàng rằng, cho dù bạn có đi đâu, thì những điều bạn trông thấy cũng không quan trọng bằng cách bạn trải nghiệm chúng.

Tôi đề cập đến điều này vì lập luận chủ đạo trong phần cuối của cuốn sách là: quá trình tạo ra kết quả; nghĩa là cách thức cạnh tranh có xu hướng tạo ra sự đồng thuận và hội tụ trong kinh doanh. Đó là lý do tôi tin rằng chúng ta cần một tập quán mới. Chúng ta cần phát triển những thói quen mới, kỷ cương mới và quy ước mới. Quan trọng nhất là chúng ta cần xây dựng một văn hóa kích thích cạnh tranh mới nhằm tạo điều kiện để một kết quả phi thường xuất hiện .

Vì vậy, xin cho phép tôi dẫn bạn dạo quanh thế giới tiêu dùng dựa trên quan sát của bản thân. Có lẽ tôi viết hơi lan man, thậm chí có lúc còn sa đà vào những vấn đề học thuật rối rắm, nhưng xin bạn nhớ rằng giá trị của dòng sách nhật ký như cuốn sách này thường được đánh giá thông qua sự phản ánh. Hay những con chữ trên giấy chung quy không quan trọng bằng những gì đọng lại trong đầu khi bạn đọc sách.

PHẦN I.
BẦY ĐÀN CẠNH TRANH

Bản năng bầy đàn

Khi còn bé, tôi có một cô giáo khuyến khích học sinh uống thật nhiều sữa, hết ly này đến ly khác. Chẳng biết tại sao cô lại cho rằng sữa làm tăng trí thông minh. Với cô – một học giả chân chính và tận tâm – không có điều gì quý báu hơn, không có thứ tiền bạc nào giá trị hơn trí thông minh.

Đôi khi, một trong số học sinh chúng tôi đã hỏi thẳng cô: "Trí thông minh là gì ạ?" Mỗi lần, cô đều có một câu trả lời khác:

"Trí thông minh là những từ đầu tiên của một đứa bé."

"Trí thông mình là câu nói đùa của Hyun-Ju trong tiết Toán sáng nay."

"Trí thông minh là ba anh em cùng nắm tay nhau."

"Trí thông minh có màu vàng."

Những câu trả lời của cô khiến chúng tôi phát điên, và bây giờ, sau khoảng 30 năm, thật thú vị khi tôi bắt đầu tự hỏi tại sao. Khi còn bé, chúng tôi chỉ muốn cô diễn tả theo cách trực tiếp nhất mà mình có thể hiểu được. Và mặc dù cô luôn trả lời một cách cởi mở và nhiệt tình, nhưng những câu trả lời của cô lại dựa trên các diễn đạt không liên quan trực tiếp đến điều cô mô tả. Thật lòng mà nói, bọn tôi hơi cay cú vì điều đó.

Tuy nhiên, ngày nay tôi có xu hướng đồng cảm hơn với cô giáo tiểu học của mình. Qua nhiều năm, tôi nghiệm ra rằng việc diễn đạt cũng có thể là một thách thức khó khăn đối với người được hỏi; càng cố đào sâu vào bản chất của vấn đề, bạn càng phải tìm tòi để chọn đúng từ ngữ nhằm diễn đạt được vấn đề đó một cách chính xác. Cái hay là bạn có thể diễn đạt bằng cách kết hợp và pha trộn từ ngữ theo vô số cách khác nhau; nhưng cái khó là khi câu

chữ được kết hợp và pha trộn theo một cách bất ngờ hoặc tham lam quá mức thì người tiếp nhận gần như mù tịt về vấn đề được diễn giải.

Là một người trưởng thành, tôi đã ở vào vị trí của cả người nói lẫn người nghe. Khi tôi nghe một nhà bình luận mô tả rằng một loại rượu "tuy khó thưởng thức, nhưng lại khiến tâm trí ta say mê" hoặc "khi mới uống vào có cảm giác của vị bạc hà và khuynh diệp xanh" cùng với "dư vị mật ong từ cây keo và vani nồng nàn đến tận cùng", tôi chẳng biết nên làm gì với những thông tin đó. Tương tự, tôi rất bực bội khi phải ngồi đọc một bài bình dài hai nghìn từ về bộ phim mới nhất mà rốt cuộc vẫn thấy chưa thỏa mãn. Như thể người viết đã mải mê múa bút đến nỗi ông quên trả lời những câu hỏi cơ bản nhất của người đọc. Vâng, diễn xuất "hết mình" và ánh sáng "rực rỡ" nhưng bộ phim có hay không? Có đáng xem không?

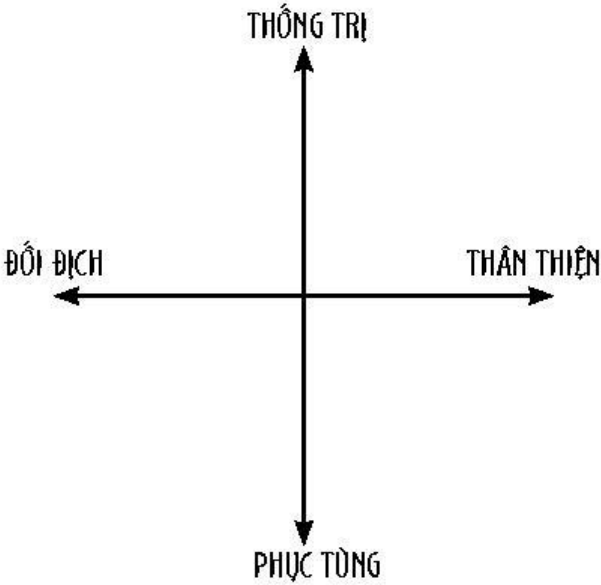
Mặt khác, mỗi năm lại có khoảng 200 sinh viên đăng ký vào lớp tôi. Nếu bạn yêu cầu tôi mô tả đặc trưng của nhóm sinh viên này, chắc hẳn bạn sẽ chờ đợi những câu trả lời dễ hiểu. Bạn sẽ không thể ngờ tôi sẽ nói rằng họ là những cái lỗ tai trâu, rằng họ ẻo lả như bún, rằng họ cần được tưới nước mỗi ngày. Bạn mong đợi tôi nói rằng họ thông minh, tinh quái, tử tế và dễ gần. Một lời diễn tả tốt giúp chúng ta nắm bắt được sự khác biệt theo những khía cạnh có ý nghĩa. Nhưng khi lời diễn đạt không đáp ứng được điều trên, chúng ta sẽ không biết đặt bản thể được mô tả vào nơi nào trong tâm trí.

Nhưng thậm chí khi biết rõ điều này, tôi vẫn muốn mô tả sinh viên một cách sống động hơn nhằm thể hiện rõ hơn tính cách của họ, để rồi rốt cuộc lại rơi vào cái bẫy từ vựng gay go. Khi mô tả một bản thể phức tạp, chẳng hạn một cá nhân hoặc một nhóm những cá nhân, chúng ta có thể dùng rất nhiều từ. Chúng ta có thể mô tả một người là đáng ghét, kỳ quặc, gay gắt, mong manh, ba hoa hay mạnh mẽ. Đó lại là vấn đề vô cùng tận về sự đa dạng.

Đây là lúc một phương pháp mô tả đồng nhất phát huy tác dụng. Phương pháp mô tả đồng nhất khép ngôn từ vào kỷ luật. Nó tạo ra mặt bằng chung cho những mô tả của chúng ta bằng cách áp đặt một tập hợp tiêu chuẩn chung, đồng thời chấm dứt trò chơi kết hợp và pha trộn từ ngữ vô tận.

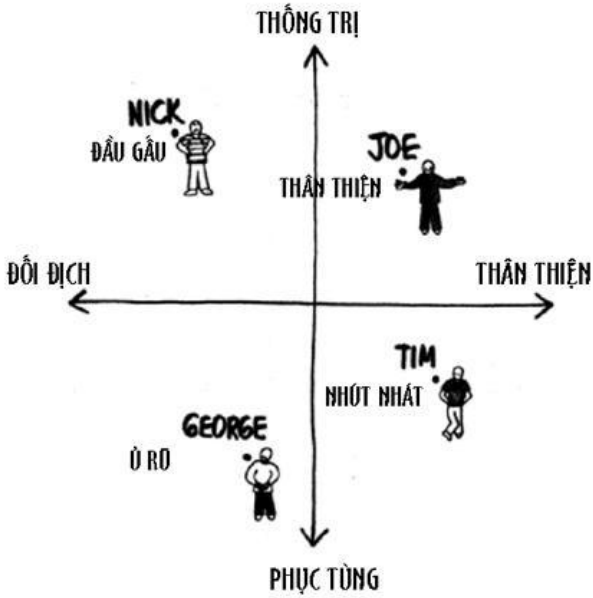
Ví dụ, hãy xem xét một trong những phương pháp mô tả phổ biến nhất: bài kiểm tra tính cách. Một bài kiểm tra tính cách là công cụ đo lường được thiết kế để mô tả tính cách cá nhân dựa trên một

nhóm phương diện được định sẵn. Rõ ràng bài kiểm tra này có nhiều phiên bản khác nhau, nhưng một bài kiểm tra sơ lược chỉ có thể xuất phát từ hai phương diện (vốn đã khá dễ hiểu): thống trị/phục tùng và thân thiện/đối địch.



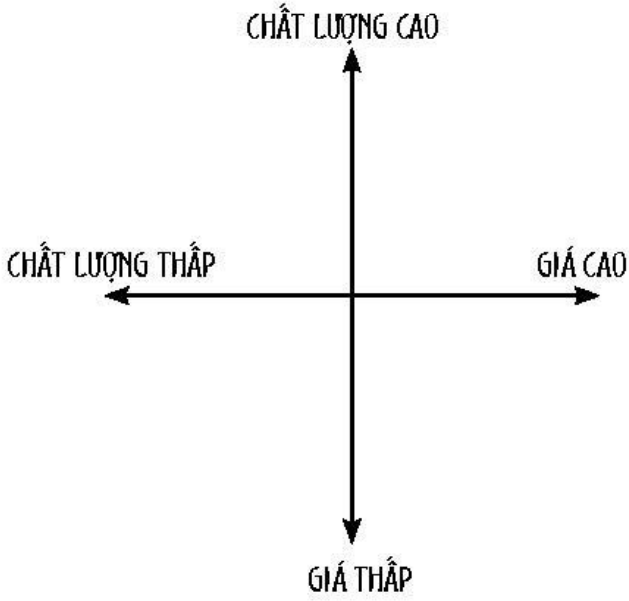
Điều thú vị của loại công cụ đo lường này là tuy đơn giản, nhưng nó có thể nắm bắt một lượng thông tin đáng kể. Hầu hết những bài kiểm tra tính cách bao gồm bốn hoặc năm phương diện, nhưng thậm chí một chuẩn đo hai chiều thô sơ cũng tiết lộ khá nhiều điều. Nói một người thuộc nhóm "không thân thiện – phục tùng" tức là đã mô tả rất nhiều về họ. Dĩ nhiên, bạn có thể dùng những từ khác để diễn đạt (chẳng hạn như "hung hăng thụ động", "lầm lầm lỳ lỳ", "phẫn nộ") để người nghe dễ hiểu hơn, nhưng cốt lõi của nhóm tính cách này chính là điều vừa nêu. Đây chính là hiệu quả từ một chuẩn mô tả tốt – nó đi thẳng vào bản chất; nó nắm bắt nét đặc trưng cốt lõi mà chúng ta có thể phải dùng thiên ngôn vạn ngữ để mô tả.

Ngoài ra, khi nghiên cứu một sơ đồ 2x2 như dưới đây, bạn sẽ không khỏi muốn tham chiếu nó với chính bản thân mình. Bạn nhanh chóng biết mình – cũng như người thân và bạn bè – thuộc về nhóm nào.



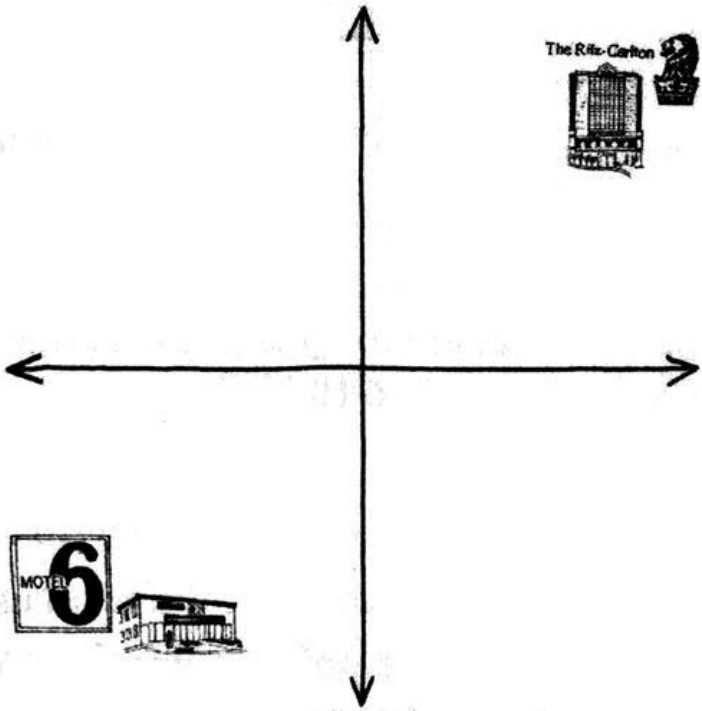
Đây là yếu tố thứ hai của một chuẩn mô tả tốt – nó khơi gợi sự so sánh. Nó mô tả sự khác biệt cá nhân và vạch ra những mối liên hệ mà trước đây bạn không nhận thấy. Nó khiến bạn nảy ra những liên tưởng bồn chồn đại loại như "à, thì ra đây là lý do tại sao nhìn George mình cứ nghĩ ngay đến Richard."

Điều mà những nhà kinh doanh làm với sản phẩm và thương hiệu cũng tương tự: Họ dựa vào công cụ mô tả để đặt nền móng cho những điều họ đang tìm hiểu. Chuẩn đo cũng được thiết lập theo phương cách tương tự: Họ khảo sát nhận định của mọi người về sản phẩm hoặc thương hiệu, rồi dùng những nhận định đó để trình bày sản phẩm hoặc thương hiệu trên một đồ thị như sau:

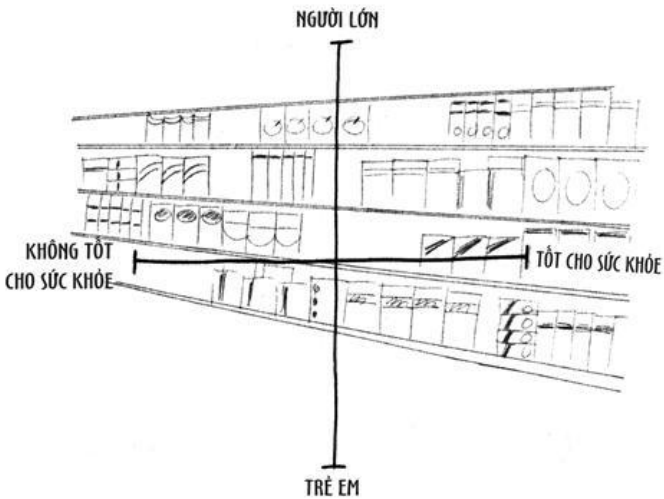


Những nhà quản lý thương hiệu gọi dạng đồ thị này là bản đồ định vị, và những ngành hàng khác nhau sẽ có các phiên bản khác nhau. Ví dụ, bản đồ định vị tiêu biểu của ngành khách sạn có thể được lập theo phương diện giá cả, sự sang trọng, dịch vụ và địa điểm. Bản đồ định vị tiêu biểu của ngành hàng máy tính xách tay có thể được lập theo giá cả, chức năng, chất lượng và trọng lượng.

Sau khi được thiết lập, bản đồ này có thể được sử dụng như kim chỉ nam trong chiến lược cạnh tranh của công ty, vì nó không chỉ cung cấp góc nhìn tổng quan về tính cách thương hiệu qua con mắt của người tiêu dùng mà còn có liên quan đến sự cạnh tranh. Khi tất cả các sản phẩm trong ngành hàng được biểu thị trên một bản đồ duy nhất, các công ty có thể so sánh, đối chiếu điểm mạnh và điểm yếu của mình với đối thủ khác.



Tương tự, bản đồ tổng thể này cũng cung cấp thông tin cho người tiêu dùng. Nếu bạn nhớ lại anh chàng ngoài hành tinh tội nghiệp trong chương trước, hãy nghĩ xem một biểu đồ 2x2 cơ bản có thể hữu dụng biết bao khi anh ta phải luôn lách qua quầy ngũ cốc rối rắm đó:



Có lẽ chúng ta không nhận ra, nhưng tất cả chúng ta đều từng có

lúc sử dụng dạng bản đồ tổng thể này. Lần đầu tiên tôi biết đến báo cáo đại học của tờ Tin tức Hoa Kỳ và Báo cáo Thế giới có lẽ đã cách đây gần hai mươi năm. Vào lúc đó, có hai điều khiến tôi ngạc nhiên về bản báo cáo. Thứ nhất là tính cấp tiến của nó thông qua sự minh bạch. Vào thời đại mà các trường đại học đã quen với việc dựa vào cảm nhận vô hình về "danh tiếng" để thu hút sinh viên, thì bản báo cáo chẳng giấu giếm điều gì. Nó tiết lộ những điểm chính của các trường đại học – như học phí, điểm SAT, tỷ lệ giảng viên/sinh viên – với mức độ chi tiết mà một ứng viên bình thường khó lòng tìm hiểu được. Như thể đó là lần đầu tiên mọi người được nhìn vào "bên trong" một trường đại học.

Thứ hai là việc bản báo cáo mời gọi người đọc cùng so sánh. Trên thực tế, bản báo cáo là một bản đồ định vị cạnh tranh dưới dạng bảng, và việc hợp nhất dữ liệu khiến người đọc không thể không so sánh giữa các trường với nhau.

Lại một lần nữa, với tư cách người tiêu dùng, chúng ta luôn tìm kiếm những chuẩn so sánh kiểu như trên. Có thể dữ liệu không có sẵn ở dạng đồ thị, nhưng không thành vấn đề. Cho dù đó là dữ liệu về trường đại học, khách sạn hay xe hơi, thì những chuẩn so sánh này cũng có thể gây nghiện một cách kỳ lạ – thậm chí đầy ma lực – nhờ vào khả năng cung cấp nhiều thông tin với hiệu quả cao.

***

Nhưng sự đo lường có thể là con dao hai lưỡi. Trong điền kinh, vì chúng ta đo lường tốc độ, nên chúng ta đã tạo ra một quốc gia của những chiếc xe tốc độ cao. Nhưng nếu giả sử chúng ta đánh giá kỹ thuật chạy, có lẽ chúng ta đã tạo ra một quốc gia của những chú linh dương duyên dáng. Khi quyết định đo lường một thứ gì đó, thì về cơ bản, chúng ta đang quyết định theo đuổi nó. Nói cách khác, một chuẩn đo chính là một mũi tên chỉ về một hướng nhất định. Và khi mũi tên đã được tạo ra, không bao lâu sau đó đối thủ cũng sẽ tìm cách lao về phía nó.

Từ thập niên 1980 đến 1990, một số bệnh viện danh tiếng đã đồng ý công khai tỷ lệ bệnh nhân tử vong của họ. Thỏa thuận này được xem là bước ngoặt về tính minh bạch của bệnh viện, hứa hẹn sẽ mang đến cho bệnh nhân những góc nhìn sâu sắc hơn về chất lượng của bệnh viện mà họ chưa từng biết đến. Nếu sứ mệnh của một bệnh viện là điều trị bệnh, thì còn cách đánh giá nào hiệu quả hơn việc theo dõi chỉ số đo lường về năng lực điều trị?

Tuy nhiên, người ta nhanh chóng nhận ra rằng tỷ lệ bệnh nhân tử

vong của một bệnh viện là một chỉ số phức tạp gồm nhiều yếu tố – bao gồm tình trạng bệnh nhân nhập viện, số lượng nghiên cứu thực nghiệm của bác sĩ và mức độ chăm sóc bệnh nhân – mỗi yếu tố có thể ảnh hưởng sâu sắc đến mục tiêu ban đầu của chuẩn đo.

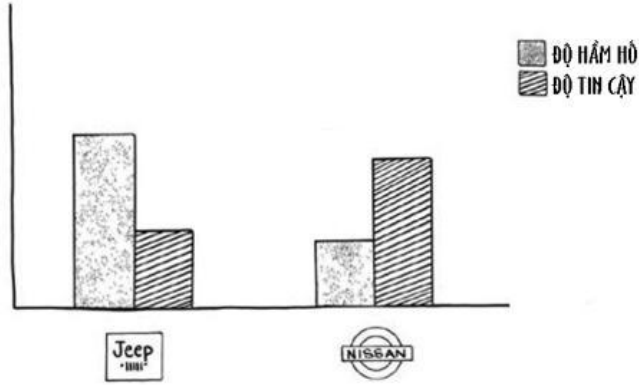
Thật vậy, người ta nhanh chóng nhận ra rằng cách dễ nhất để bệnh viện cải thiện tỷ lệ bệnh nhân tử vong là không cho những bệnh nhân nặng nhất nhập viện. Tuy nhiên nếu tất cả bệnh viện đều làm như vậy, hiệu ứng tổng thể tác động lên hệ thống y tế sẽ rất lớn. Sẽ còn rất ít bệnh viện dám chấp nhận những ca bệnh khó, thử nghiệm các biện pháp điều trị rủi ro hay trở thành bệnh viện chuyên điều trị những căn bệnh khó chữa. Các bệnh viện sẽ không tốt hơn, mà đơn giản họ chỉ trở nên ngày càng giống nhau.

Trong những năm gần đây, hệ thống xếp hạng trường đại học ngày càng bị phê phán cũng chính vì lý do này – vì nó khiến các trường đại học không còn muốn thử nghiệm những phương pháp sư phạm không được đánh giá cao trong chuẩn đo. Các bảng xếp hạng đã khiến kẻ phá lệ gặp nguy hiểm.

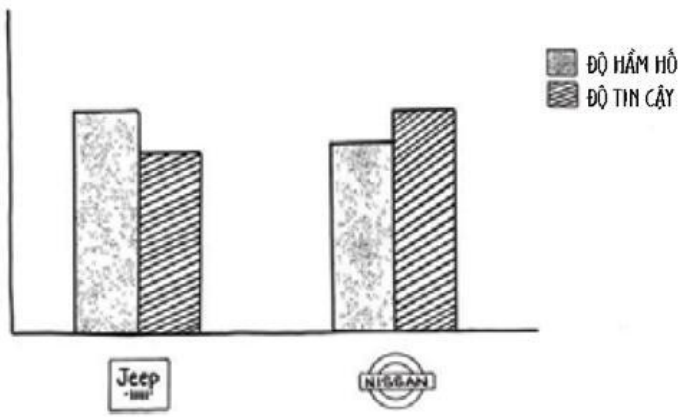
Đây cũng là vấn đề của hệ thống đo lường đồng nhất. Một hệ thống đo lường càng bảo thủ bao nhiêu thì khả năng xuất hiện một kẻ khác thường, một kẻ ngoài cuộc hay thậm chí một thử nghiệm mới mẻ càng thấp bấy nhiêu. Nói cách khác, mọi chuẩn đo cạnh tranh đều có xu hướng khơi gợi tâm lý bầy đàn trong chúng ta. Động lực này cũng tương tự như hiệu ứng người quan sát trong vật lý học, nhưng với khả năng dự báo rất kém: Hoạt động đo lường làm thay đổi hành vi của thứ được đo lường.

***

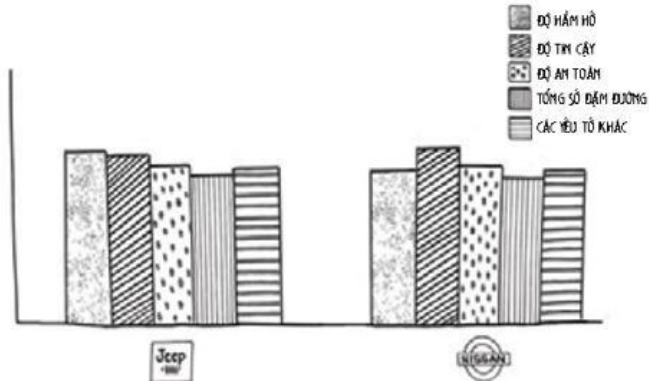
Sau đây là một ví dụ khác. Jeep là một thương hiệu có tiếng trong ngành hàng xe thể thao đa dụng (SUV), và trong tâm trí tôi, Jeep xứng đáng được tôn vinh vì những đóng góp trong việc phát triển thị trường xe SUV ở đất nước này. Cách đây 20 năm, thương hiệu Jeep đồng nghĩa với khái niệm về phương tiện vận chuyển bốn bánh hầm hố, do đó nếu đưa ra một chuẩn đo cảm nhận hình tượng của Jeep với hình tượng của các đối thủ cạnh tranh như Nissan hay Toyota, về phương diện này thì đó sẽ là một lợi thế rất lớn cho Jeep. Ngược lại, nếu so sánh những thương hiệu này dựa trên tiêu chí độ tin cậy chẳng hạn, thì Nissan hoặc Toyota lại chiếm ưu thế:



Ngày nay, cả hai biểu đồ này sẽ trông giống thế này hơn:



Điều gì đã xảy ra trong quãng thời gian chuyển tiếp? Đơn giản là tính hầm hố và độ tin cậy đã trở thành chuẩn đo đối với những công ty trong ngành hàng SUV, nghĩa là những thương hiệu còn thua kém trong hai tiêu chí này phải tăng tốc đuổi theo. Khi nhân rộng hiệu ứng này với toàn bộ các tiêu chí đánh giá SUV – như mức độ tiêu thụ nhiên liệu, xếp hạng an toàn, sự thoải mái… – hiệu ứng tích lũy sẽ dần đồng hóa các sản phẩm trong ngành hàng theo thời gian:



Xu hướng cạnh tranh tương tự cũng xuất hiện trên khắp các ngành hàng. Cách đây mười năm, Volvo là thương hiệu nổi tiếng về tính thiết thực và độ an toàn, trong khi Audi là thương hiệu lừng danh về tính thể thao; ngày nay, Audi đã qua mặt Volvo trong những bài kiểm tra về độ an toàn, trong khi đó những quảng cáo của Volvo luôn cố thuyết phục khách hàng rằng lái xe Volvo cũng rất thú vị.

Động lực này chẳng khác nào một cuộc thi đại chúng nơi mọi thí sinh đều cố gắng tỏ ra dễ gần, thoải mái, năng động và vui vẻ như nhau. Hoặc như một chiến dịch vận động bầu cử trong đó mọi ứng cử viên luôn cố tỏ ra lịch lãm, nghiêm trang, khiêm nhường và mạnh mẽ. Khi tất cả mọi người đều bắt đầu cư xử giống nhau, thì chẳng ai nổi trội hơn ai.

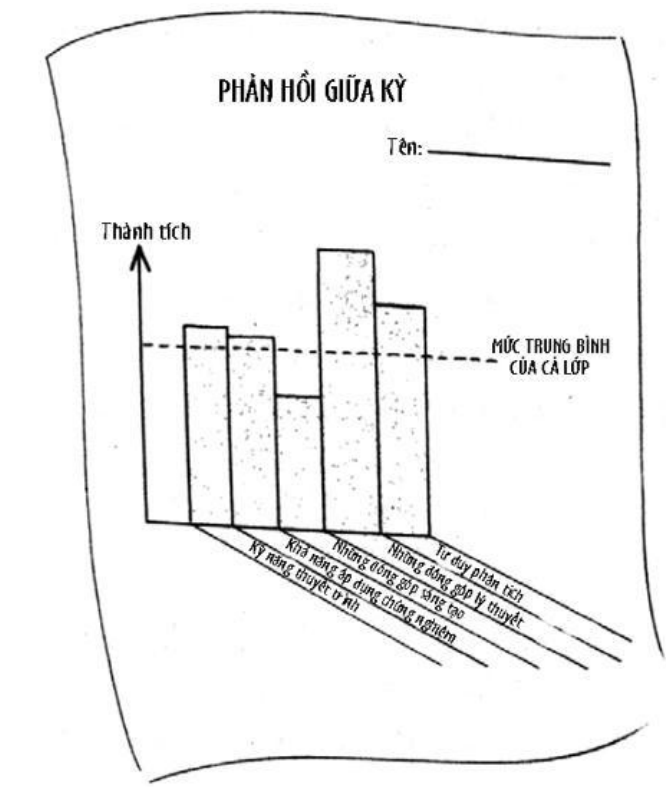
Thậm chí, người tiêu dùng cũng không miễn nhiễm với hành vi này. Hãy yêu cầu các tài xế xe Volvo đề xuất những cải tiến cho thương hiệu này, họ sẽ nói với bạn rằng họ rất hài lòng khi vấn đề an toàn được đặt lên hàng đầu, tuy nhiên sẽ thật tuyệt vời nếu chiếc xe trông gợi cảm hơn; khi bạn hỏi những người lái xe Audi cùng một vấn đề, câu trả lời của họ sẽ theo hướng ngược lại. Thật ra, vấn đề của việc khảo sát ý kiến khách hàng nằm ở chỗ khách hàng không chỉ yêu cầu những chức năng mà sản phẩm không có, mà những yêu cầu của họ còn thường xuyên xuất phát từ những gì họ thấy ở sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Đây là một trong số vấn đề của công tác nghiên cứu thị trường. Vì vậy, chúng ta có xe Volvo trông như xe Audi và xe Audi vận hành như xe Volvo.

Khác biệt cũng có giá của nó. Bạn phải trả một cái giá nào đó nếu muốn trở nên xuất sắc trong bất kỳ lĩnh vực nào. Một trường đại học có chất lượng giảng dạy tuyệt vời không nhất thiết phải sở hữu cơ sở vật chất tốt nhất. Một tuyển thủ quần vợt với kỹ thuật

giao bóng vô-lê điêu luyện không nhất thiết phải có những cú đánh bóng nảy tốt nhất. Người tiêu dùng không phải lúc nào cũng hiểu thực tế này. Đây là lý do vì sao nếu bạn muốn tìm kiếm một giải pháp thỏa hiệp, thì vâng – hãy mở một cuộc thăm dò, điều tra và khảo sát mọi người. Nhưng nếu bạn muốn tìm kiếm một giải pháp độc đáo thì điều cuối cùng bạn nên làm là lấy phiếu biểu quyết.

***

Cách đây nhiều năm, khi vừa bắt đầu giảng dạy với tư cách một cử nhân tốt nghiệp, tôi đã nảy ra một ý tưởng mà tôi cho rằng sẽ giúp tạo động lực cho các sinh viên trong lớp thuyết giảng nhỏ của tôi. Vào giữa học kỳ, tôi quyết định cung cấp cho họ những phản hồi khá chi tiết về thành tích của họ từ đầu đến giữa kỳ. Vài ngày sau, một trong những sinh viên giỏi nhất của tôi bước vào văn phòng với cái nhìn đầy lo âu. Tôi đã trao cho cậu bảng đánh giá giữa kỳ trông giống như dưới đây, dựa trên tương quan so sánh với các bạn cùng lớp:


PHẢN HỒI GIỮA KỲ
Tên:
Thành tích
MỨC TRUNG BÌNH CỦA CẢ LỚP
Kỹ năng thuyết trình
Khả năng áp dụng chứng nghiệm
Những đóng góp sáng tạo
Những đóng góp lý thuyết
Tư duy phân tích

Câu hỏi mà cậu đặt ra cho tôi là, làm thế nào cậu có thể cải thiện

những đóng góp sáng tạo khi tham gia vào các cuộc thảo luận của chúng tôi?

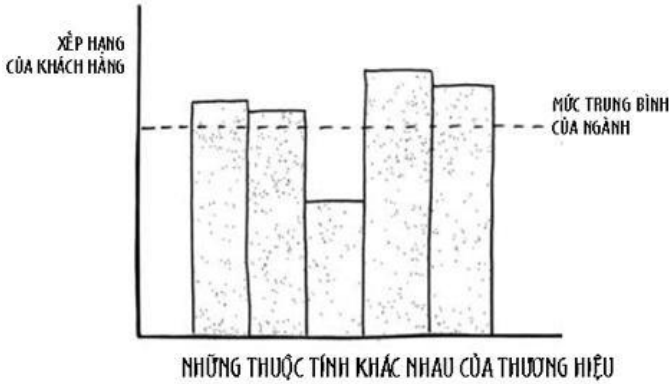
Sau khi cậu ấy rời văn phòng và thêm vài tuần của học kỳ, tôi mới nhận ra hiệu ứng tích lũy của bản đánh giá: Hầu như mọi người trong lớp đều tập trung cải thiện yếu điểm của mình. Những sinh viên sáng tạo nhất trong lớp mải mê cải thiện kỹ năng phân tích, trong khi những sinh viên giỏi phân tích nhất lại miệt mài trau dồi khả năng sáng tạo. Điều này thể hiện rõ trong các bài luận viết và nhận xét thảo luận của họ. Không ai thể hiện thế mạnh của họ nữa. Kết quả là những buổi thảo luận của chúng tôi bắt đầu mất đi sự sắc sảo.

Một chuyện thú vị cũng xảy ra ngay khi bạn bắt đầu nhìn thấy những khác biệt trên lý thuyết: Một cách tự nhiên, những đối thủ cạnh tranh có xu hướng tập trung rút ngắn khoảng cách khác biệt hơn là nhấn mạnh vào sự khác biệt. Về điểm này, tôi cũng tội lỗi như bất kỳ ai. Trong suốt sự nghiệp, tôi đã nhận được rất nhiều phản hồi về chất lượng công việc của mình gồm hoạt động nghiên cứu, công tác giảng dạy, v.v... Tuy nhiên, dù được đánh giá xuất sắc ở một phương diện đơn lẻ nào đó, nhưng nếu đánh giá tổng thể có sự "thiên lệch" ở bất kỳ khía cạnh nào, tôi vẫn cảm thấy một sự thôi thúc mãnh liệt nhằm phát triển bản thân toàn diện hơn.

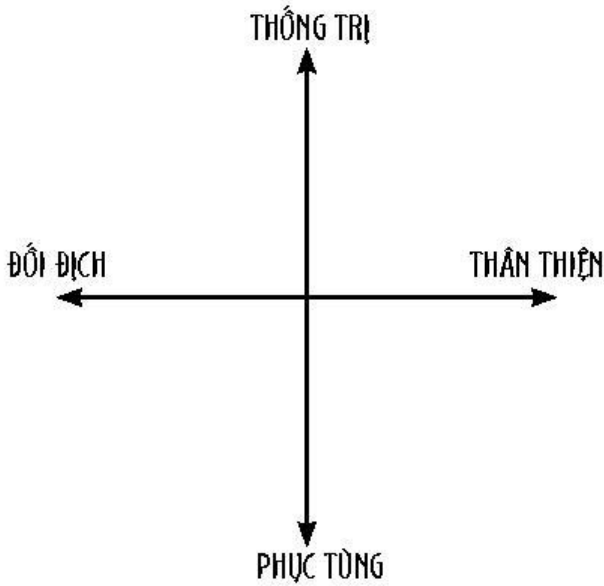
Các công ty cũng rơi vào chiếc bẫy này. Nếu bạn là giám đốc thương hiệu của một hãng xe ô-tô nào đó, thì bạn sẽ tập trung năng lực marketing cho mảng nào nếu kết quả nghiên cứu thị trường cho thấy cảm nhận về thương hiệu như sau?

NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG

KHÁCH HÀNG NHẬN BIẾT THƯƠNG HIỆU CỦA BẠN NHƯ THẾ NÀO?



Tôi đoán rằng bạn sẽ cảm thấy áp lực khi phải đối phó với những "điểm yếu" của thương hiệu. Trong khi đó, có lẽ bạn chẳng bao giờ nghĩ đến điều ngược lại – nhân đôi thế mạnh và tăng cường hơn nữa khoảng cách giữa bạn với các đối thủ cạnh tranh.



Tuy nhiên, chính những nỗ lực đầy thiện chí nhằm theo dõi vị thế cạnh tranh – thông qua bản đồ định vị thương hiệu, nghiên cứu thị trường hay bất cứ hình thức phân tích cạnh tranh nào – lại biến thành chiếc gậy dẫn "bầy đàn" đến với sự đồng nhất. Quay lại thời điểm tôi trao những bản đánh giá giữa kỳ cho sinh viên, tôi không hề muốn giảm bớt chất lượng chung của những buổi thảo luận bằng cách bóp nghẹt sự khác biệt giữa họ, nhưng quả thực đó là điều tôi đã gây ra. Tương tự, khi các tổ chức đưa ra những bản

đánh giá hiệu suất của nhân viên, họ cũng không chủ định đồng hóa lực lượng lao động, nhưng đây có thể là hệ quả tất yếu.

Chân lý ở đây chính là: sự khác biệt thật sự – hay sự khác biệt bền vững – không phải là một chức năng toàn diện; mà thông thường, nó là chức năng thiên lệch. Sự xuất sắc cũng giống như vậy. Nếu bạn gặp một vị bác sĩ khoa não, rồi ông này cũng tự nhận là một bác sĩ chỉnh hình nhi kiêm chuyên gia trong điều trị Botox, hẳn bạn sẽ hoài nghi tất cả giấy chứng nhận của ông. Tại sao? Vì theo trực giác, bạn hiểu rằng sự xuất sắc đến cực hạn luôn đòi hỏi một sự đánh đổi. Cũng như một mô-típ trong điện ảnh về một huấn luyện viên bóng bầu dục trung học kiêm giáo viên bộ môn xã hội – có lẽ ông là một thiên tài bóng bầu dục, nhưng chắc chắn ông không phải là một thầy giáo đứng lớp giàu thành tích.

Với lập luận tương tự, nếu hãng Hummer tung ra một chiến dịch quảng cáo rằng xe của họ mang lại những hành trình thân thiện cho gia đình, chiến dịch đó sẽ làm tổn hại đến tuyên ngôn của chính họ rằng Hummer là gã giang hồ sừng sỏ nhất trên xa lộ. Nếu Ferrari tung ra một chiến dịch quảng cáo nhấn mạnh vào cam kết của hãng trong vấn đề an toàn cho trẻ em, điều đó sẽ làm tổn hại đến lời tuyên bố rằng Ferrari là chiếc xe thể thao ngầu nhất trên thị trường. Sự đánh đổi tiêu cực không chỉ là dấu hiệu của sự xuất sắc, mà chúng còn là dấu hiệu của sự khác biệt. Điều này đúng với các sản phẩm, thương hiệu cũng như các bác sĩ khoa não.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp rất khó kháng cự lại áp lực phát triển toàn diện. Trong nhiều trường hợp, hiệu ứng tích lũy của điều này là "cả bầy" đồng loạt thụt lùi về mức trung bình. Khi tôi viết cuốn sách này, Starbucks đang thử nghiệm phục vụ bữa sáng trong các cửa hàng cà phê của họ, còn McDonald lại thử nghiệm đặt quầy cà phê trong các cửa hàng bán thức ăn nhanh.

***

Trong hành vi động vật, tính chất đặc thù của một bầy đàn là không có sự mưu tính; chính hành vi bất hợp tác của những cá thể tự tư tự lợi đã tạo ra ảo giác rằng chúng là một nhóm đơn lẻ, hợp nhất vận động như một cá thể. Khi quan sát hành động của một bầy đàn, bạn sẽ thấy chúng phối hợp nhịp nhàng mà không cần điều phối, đây chính là điều mà các nhà khoa học gọi là hệ thống tự tổ chức. Ở những phần khác, tôi sẽ dùng cụm từ "sự thông đồng hữu cơ" để chỉ hình thức hợp tác không định trước này.

Một tổ ong là một hệ thống tự tổ chức. Một đàn kiến là một hệ thống tự tổ chức. Các bầy thú, dòng xe cộ lưu thông, thị trường chứng khoán – tất cả đều là những hệ thống tự tổ chức.

Cách dễ nhất để hiểu phương thức hoạt động của một hệ thống tự tổ chức là chia nhỏ nó. Trong thập niên 1980, Craig Renolds rất quan tâm tới hiện tượng chim bay phối hợp thành đàn. Là một họa sĩ phim hoạt hình được đào tạo bài bản, ông quyết định xây dựng một chương trình có thể tạo hình ảnh mô phỏng hành vi của đàn chim trên màn ảnh. Ông bắt đầu lập trình mỗi chú chim nhân tạo theo ba quy luật đơn giản: (1) tránh tụ tập hoặc va chạm với những chú chim bên cạnh; (2) bắt sát những chú chim bên cạnh (bằng cách bay cùng hướng và cùng tốc độ); và (3) lướt theo vị trí trung bình của các chú chim bên cạnh.

Mặc dù biết rằng có nhiều việc phải làm trước khi hoàn tất chương trình, ông vẫn tiến hành và kiểm tra bản mô phỏng dựa trên ba quy luật đơn giản này. Ông vô cùng ngạc nhiên khi những chú chim đã có thể bay theo đàn một cách hoàn hảo mà không cần lập trình thêm. Đóng góp của Reynold vào lĩnh vực đời sống nhân tạo đã củng cố quan điểm rằng: đôi khi chỉ cần những cá thể tham dự tuân theo các quy luật hành vi mang tính tư lợi, thiển cận là đã có thể khiến cả tập thể hoạt động như đã được định sẵn.

Điều hấp dẫn ở các hệ thống tự tổ chức là chúng không đòi hỏi nhiều ở các thành viên. Thực sự chỉ có hai yêu cầu cơ bản để tham gia vào một đàn. Thứ nhất là cơ quan cảm giác giúp nhận biết hoạt động của những cá thể xung quanh. Trong kinh doanh, các bản đồ định vị cạnh tranh chính là công cụ hữu hiệu giúp chúng ta thực hiện điều này: Chúng giúp chúng ta ý thức được vị thế của mình trong mối tương quan với những công ty khác, giúp chúng ta luôn cảm nhận được vị trí của những đối thủ cạnh tranh gần nhất.

Thứ hai là xu hướng đưa ra những điều chỉnh cần thiết khi những cá thể xung quanh chuyển hướng. Khi nói đến bầy đàn, về cơ bản, những quy luật hành vi của chúng đều mang tính phản ứng. Điều này có nghĩa là nếu những chú chim gần đó bắt đầu lượn sang trái, xu hướng bay về bên trái sẽ xảy ra. Nếu chúng tăng tốc về bên phải, xu hướng bay theo cũng sẽ xảy ra.

Trong kinh doanh, xu hướng này không chỉ tồn tại mà còn ăn sâu bám rễ. Cơ chế cảm nhận sự cạnh tranh của chúng ta quy ước rằng chúng ta không thể để cho những công ty khác đến quá gần, nhưng cũng không thể để họ đi quá xa. Vì thế, khi hãng American

Airlines đạt được chút lợi thế trong ngành hàng không nhờ giới thiệu chương trình bay thường xuyên, hoặc khi Colgate đạt được chút lợi thế trong ngành chăm sóc răng miệng nhờ giới thiệu chất làm trắng răng, chúng ta biết ngay mình phải nhanh chóng bắt kịp. Nói khái quát hơn, nếu sự cạnh tranh tổng thể vận động theo một hướng nhất định, thì xu hướng cuốn theo cùng chiều càng tạo cảm giác tự nhiên, đến mức biến thành phản xạ.

Xu hướng di chuyển theo đàn đặc biệt thể hiện rõ ở những đối thủ cạnh tranh kế cận. Bạn hãy thử nghĩ xem: Nếu trường Harvard cấp cho tất cả các sinh viên một năm du học nước ngoài miễn phí, thì chính đại học Yale và đại học Princeton – chứ không phải trường Đại học Florida – mới phải chịu áp lực thực hiện điều tương tự. Nếu Ritz-Carlton[3] tuyên bố giặt khô qua đêm miễn phí cho tất cả khách hàng, thì Four Seasons phải chịu nhiều áp lực bắt kịp khuyến mãi đó hơn là khi Motel 6[4] đưa ra đề nghị tương tự. Đó là lý do tại sao những nhóm cạnh tranh trong ngành thường bước đều cùng nhau – vì sự đồng thuận thường bộc lộ rõ nhất ở những nhóm cạnh tranh có bước khởi đầu giống nhau nhất.

Đây cũng là lý do tại sao sự thông đồng hữu cơ là đặc trưng của các thị trường cạnh tranh khốc liệt. Ngành hàng càng cạnh tranh gay gắt bao nhiêu, sự cạnh tranh sẽ càng co cụm bấy nhiêu, nghĩa là (1) những công ty siêu thận trọng sẽ sẵn sàng chạy theo động thái của các công ty gần kề và (2) phản ứng của họ sẽ ngày càng mau lẹ hơn. Không khó hiểu vì sao cuộc chạy đua đang tiếp diễn này lại nhanh chóng trở thành cơn sốt; khi các công ty xâu xé nhau để giành giật từng mảng thị phần, sự cạnh tranh không hồi kết kiểu này có thể dễ dàng phát triển một đời sống riêng của nó.

Tuy nhiên, có lẽ một công ty đơn lẻ sẽ chẳng nhận ra siêu động lực này; cũng như khi giao thông ùn tắc, tài xế hiếm khi ngẫm về vai trò của chính họ trong chuyện kẹt xe. Như thuật toán của Craig Renold đã khéo léo chỉ ra, đôi khi góc nhìn của người trong cuộc có thể rất khác với góc nhìn của người ngoài cuộc.

***

Năm 1972, Irving Janis phổ biến cụm từ "tư duy nhóm" nhằm mô tả hiện tượng những cá thể trong một nhóm đạt được sự đồng thuận mà không cần kiểm tra hay đánh giá khắt khe các ý tưởng. Dưới nhiều góc độ, thuật ngữ miệt thị này chính là tiếng vọng của tư duy xã hội thời bấy giờ; nếu bạn còn nhớ, thập niên 1970 chính là giai đoạn chúng ta hoài nghi bất kỳ hành vi tập thể nào – đặc biệt là những hành vi chỉ mang đôi chút phong vị vô tri kiểu

George Orwell. Khi tôi ở tuổi thiếu niên, sự đồng thuận là một tính ngữ. Áp lực từ đồng bạn là một tính ngữ. Tâm lý đám đông là một tính ngữ.

Nhưng trong vài thập niên gần đây, một sự thay đổi đang diễn ra. Tinh thần chung trong cuộc thảo luận của chúng ta về hành vi nhóm đã thay đổi. Ngày nay, từ điển văn hóa của chúng ta tràn ngập chủ nghĩa lạc quan mới về những lợi ích của hệ thống tự tổ chức. Trí thông minh tập thể. Đám đông sáng suốt. Trí tuệ đám đông. Theo tư tưởng trọng tâm của cuộc thảo luận gần đây, sự thông đồng hữu cơ dạng này xuất phát từ những quyết định thông minh, độc lập có thể mang đến kết quả khả quan và thậm chí mỹ mãn.

Tôi trình bày cả hai quan điểm đối lập không phải để tranh luận xem bên nào hiệu quả hơn, mà vì tôi tin rằng có một điểm then chốt trong sự hòa hợp của chúng. Quan điểm thứ hai nhắc nhở chúng ta rằng có những kịch bản mà một kết quả đơn lẻ, chung nhất có thể mang đến lợi ích cho tất cả mọi người. Trí thông minh tập thể, chắt lọc hợp tác, Wikipedia – trong tất cả các kịch bản này, rõ ràng sự hợp tác không định trước có khả năng tạo ra những kỳ tích vượt xa sự nhịp nhàng của bất kỳ dàn nhạc nào.

Tuy nhiên, quan điểm thứ nhất lại lưu ý rằng đôi khi hội tụ về một kết quả đơn lẻ, chung nhất có thể gây ra những hậu quả chẳng khác gì hồi cáo chung. Câu hỏi quan trọng là liệu trong một tình huống nào đó, sự xuất hiện của nhiều kết quả bất đồng, phân hóa có giá trị gì hay không. Trong môn điền kinh, có lẽ chúng ta sẽ muốn các tuyển thủ chạy theo cùng một hướng, nhưng trong lĩnh vực chăm sóc y tế hoặc giáo dục bậc cao, chúng ta sẽ không mong muốn điều này.

Dĩ nhiên trong kinh doanh, khác biệt thường được xem là vũ khí phòng thủ chủ đạo nhằm chống lại quá trình đại trà hóa. Và trên lý thuyết, cạnh tranh càng khốc liệt bao nhiêu, doanh nghiệp sẽ càng cam kết khác biệt nhiều bấy nhiêu. Nhưng trong thực tế, tôi cho rằng điều ngược lại mới chính xác: Các công ty càng nỗ lực cạnh tranh bao nhiêu, khác biệt giữa họ càng thu hẹp bấy nhiêu, ít nhất là trong con mắt của người tiêu dùng.

Không những thế, trớ trêu ở chỗ: Trên bình diện rộng, những hành vi mang tính bầy đàn được mô tả trong chương này bắt nguồn từ những điều mà đa số các nhà quản lý đều xem là khuôn vàng thước ngọc. Biết rõ đối thủ. Lắng nghe khách hàng. Chúng chạm đến những đặc tính mà đa số nhà quản lý xem là những đặc

điểm tốt nhất. Cẩn trọng. Không tự mãn. Sẵn sàng ứng phó.

Trong khi đó, những công cụ mà các nhà quản lý này sử dụng để thiết lập và củng cố sự khác biệt – chuẩn đo cạnh tranh, bản đồ định vị và bản khảo sát khách hàng – đã thoái hóa theo chiều ngược lại. Thay vì ngăn chặn, chúng lại đóng góp vào hành vi bầy đàn. Như thể toàn bộ giới kinh doanh đã bị chính những công cụ thương mại của họ phản bội.

***

Để câu chuyện thêm phần hấp dẫn, chúng ta hãy xem xét một giả thiết giả tưởng. Hãy tưởng tượng một ngành hàng trong đó mười công ty hoạt động mà không biết các đối thủ khác đang làm gì. Cụ thể hơn, hãy tưởng tượng một ngành hàng trong đó tất cả mười đối thủ cạnh tranh phải đưa ra các quyết định kinh doanh – mang đến sản phẩm nào, đổi mới ra sao, định giá, quảng cáo thế nào… – nhưng không biết họ đang đứng đâu so với đối thủ khác. Kết quả sẽ ra sao?

Tôi đoán rằng chúng ta sẽ có mười công ty theo đuổi những chiến lược hoàn toàn khác nhau. Hoặc nói theo ngôn ngữ của chương này, chúng ta sẽ có mười chú chim bay theo những hướng hoàn toàn khác nhau.

Xin bạn đừng hiểu lầm, tôi không khuyến khích các nhà kinh doanh nên vận hành theo đường lối này; giả thuyết giả tưởng mà tôi đặt ra chỉ mang tính khơi gợi, chứ không phải áp đặt. Tuy nhiên, để kịch bản này tiến xa hơn này, bạn nghĩ điều gì sẽ xảy ra với những công ty đó nếu họ bay cùng nhau?

Tôi đoán rằng một số công ty sẽ rơi xuống và phá sản, một số khác chật vật giữ mình trên không… và quan trọng hơn cả, một hoặc hai công ty thậm chí sẽ cùng bay đến những miền đất thần tiên.

Với cùng lý do đó, là một giảng viên, tôi nghiệm ra rằng tôi có hai lựa chọn khi giao một bài tập lớn cho các sinh viên. Với cách thứ nhất, tôi sẽ giao cho họ danh sách tiêu chí cho đề án và trình bày các tham số đánh giá một cách rõ ràng. Với cách thứ hai, tôi sẽ không cung cấp tiêu chí hay tham số cụ thể nào – mà chỉ nói với họ rằng tôi kỳ vọng rất cao vào kết quả của họ.

Khi tôi áp dụng cách thứ nhất, kết quả khá dễ đoán. Vào cuối học kỳ, tôi nhận được một loạt dự án an toàn, hợp quy cách, rất dễ so sánh và dễ chấm điểm. Nhưng khi tôi áp dụng cách thứ hai, kết quả thu được thật khác biệt. Dĩ nhiên, vào đầu học kỳ, tôi phải

dành kha khá thời gian để xoa dịu sự bối rối và mơ hồ của sinh viên vì không có hướng dẫn rõ ràng. Tuy nhiên, kết quả là cuối học kỳ tôi nhận được một loạt những dự án khác nhau đến không ngờ. Và mặc dù có vài dự án bị mất điểm, nhưng hầu hết chúng hóa ra đều rất tốt... và luôn có một hoặc hai dự án xuất sắc đến mức khi giao bài tập tôi không hề nghĩ rằng các em có thể làm tốt như vậy.

***

Khi tôi nhớ lại những mô tả của cô giáo về trí thông minh, lý do tôi cảm thấy thất vọng với những câu trả lời của cô là vì chúng không mang tính hành động. Tôi muốn trở nên thông minh nhưng những câu trả lời của cô lại chẳng dạy tôi làm thế nào để được như thế. Nói cách khác, điều tôi thật sự mong muốn là một bài kiểm tra IQ kèm theo bản hướng dẫn cách học để đạt điểm cao. Tôi cần một mục tiêu cho khát vọng của mình.

May mắn thay cho tôi, cô giáo chẳng đưa ra gì cả. Vì cô hiểu rằng: Khi đối diện với một số vấn đề – đặc biệt là khát khao có được trí thông minh, chất lượng tốt, hiệu quả cao hay sắc đẹp – chúng ta thường tìm kiếm sự an toàn tâm lý trong những định nghĩa cụ thể, dễ đo lường và thống nhất.

Nếu không có những tiêu chí đó, chắc hẳn chúng ta sẽ cảm thấy lạc lối. Đây chính là điều xảy ra với những người buộc phải hoạt động ngoài vùng an toàn của mình. Tuy nhiên về lâu dài, nó không hẳn là điều xấu, đặc biệt khi mục tiêu không phải là tạo ra một toán những kẻ bám đuôi ngoan ngoãn mà là duy trì sự khác biệt trong tư duy tự do.

Là một giáo viên, khi bạn từ chối đưa ra khuôn khổ cho tầm nhìn trừu tượng về thành công, khi bạn từ chối sử dụng chiếc thước có thể đo lường sự thành công, thì bạn đang cổ súy sinh viên của mình nổi loạn ngấm ngầm theo nhiều cách. Bạn đang khuyến khích họ xem xét ý nghĩa của sự xuất sắc mà không cần đến một chuẩn đo ngoại sinh, và cho phép họ làm bạn kinh ngạc – hay thậm chí làm bản thân họ phải kinh ngạc – với ý tưởng từ chính họ.

Nghịch lý của sự tiến bộ

Vào cái ngày trở thành một người mẹ, tôi đã đánh mất khả năng nấu mình trong một khoảnh khắc. Khi còn bé, khoảnh khắc duy nhất mà tôi chú ý đến là khoảnh khắc hiện tại. Mùa hè là những chuỗi ngày lười nhác, dài lê thê và trống rỗng. Tuổi lên tám của tôi đằng đẵng như một đời người. Tuổi lên chín của tôi đằng đẵng như một đời người. Rồi tôi lên mười, và năm ấy cũng đằng đẵng như một đời người.

Nhưng khi làm cha mẹ, bạn sẽ sống ở thì quá khứ, hiện tại và tương lai cùng một lúc. Đó là khi bạn ôm các con vào lòng và nhận ra chỉ mới năm trước thôi chúng còn bé bỏng biết bao... thậm chí bạn còn tự hỏi năm sau chúng sẽ lớn đến nhường nào. Đó là khi bạn trở thành người dịch chuyển giữa các khoảng thời gian, khi bạn vừa ngạc nhiên khi trí thông minh, sự khéo léo trong cách nói chuyện và tính hài hước của chúng chớm nở... vừa hồi tưởng lại chúng lúc bé... vừa suy tưởng về chúng khi lớn lên. Đó là khi bạn cảm thấy thì hiện tại như dài ra, tôi biết điều này nghe thật kỳ lạ – tựa như ai đó than vãn rằng họ nhớ nhà ngay khi đang ở nhà – nhưng hãy tin tôi, điều đó có thể xảy ra khi bạn sống trong nhiều quãng thời gian cùng một lúc.

Làm cha mẹ nghĩa là chăm lo cho quá khứ và tương lai của các con ở cái tuổi mà chúng chưa hiểu gì về điều đó. Khi tôi nghe người ta nói rằng thời gian trôi nhanh hơn khi bạn già đi, tôi nghĩ họ đã lầm. Không phải thời gian trôi nhanh hơn, mà là đổ dồn vào nhau.

***

Nhận ra những điểm giống nhau và khác nhau giữa tuổi thơ của tôi và cuộc sống của các con tôi hiện tại, và để tránh vơ đũa cả nắm, tôi xin mạn phép được kể câu chuyện dưới đây. Các con trai tôi chơi trò cướp cờ trên mảng cỏ cắt tỉa đẹp đẽ được phun thuốc diệt cỏ và an toàn cho động vật, nhưng đó vẫn là trò cướp cờ ngày

nào. Các cháu viết báo cáo trên máy tính xách tay và nhắn tin cho tôi bằng điện thoại di động, nhưng chúng vẫn làm bài tập về nhà và báo cáo với mẹ. Nghịch lý của thời gian, của sự tiến bộ và tiến hóa luôn là thế: plus ça change, plus c'est la même chose— mọi thứ càng thay đổi nhiều bao nhiêu, chúng lại càng giữ nguyên bấy nhiêu. Nó là mâu thuẫn nội tại khi ta làm mới một bộ phim cũ: diễn viên mới, cảnh trí và thiết kế được nâng cấp, nhưng nội dung câu chuyện vẫn vô cùng quen thuộc.

Gần đây con trai út của tôi vừa phát hiện ra một bộ phim hài cũ của Hanna-Barbera có nhan đề The Jetsons (tạm dịch: Gia đình Jetson); nó được phát sóng vào thập niên 1960, kể về một gia đình các nhân vật hoạt hình sống trong một thế giới tương lai. Điểm thú vị của bộ phim cũng chính là điểm thú vị của tiểu thuyết khoa học viễn tưởng nói chung: Mọi thứ vừa mới mẻ, lại vừa quen thuộc. George Jetson đi làm trên một chiếc đĩa bay mui tàng hình, nhưng ông vẫn phải đi làm mỗi ngày. Han Solo bước vào một quán rượu, một ổ lưu manh kỳ lạ với những tay chơi kỳ lạ, nhưng mục đích của ông vẫn chỉ là đến để làm một ly. Bạn có thể chơi trò này ngược hay xuôi đều được: Fred Flinstone là một anh chàng người tiền sử sống ở Thời kỳ Đồ đá, nhưng vẫn thích trêu vợ và tụ tập với anh bạn Barney. Danh từ và tân ngữ đã thay đổi, nhưng động từ thì không.

Tuy nhiên, nếu dựa vào đó để kết luận rằng con người không thay đổi trong khi sự vật xung quanh đổi thay thì chưa hẳn là đúng. Cũng như nhiều bậc cha mẹ khác, khi muốn thuyết phục các con rằng tôi rất thông cảm với niềm vui và nỗi buồn của các cháu, tôi sẽ kể cho chúng nghe một câu chuyện về tuổi thơ của tôi với cung bậc cảm xúc tương tự.

Tuy nhiên, khi tôi muốn nhấn mạnh rằng chúng rất may mắn, rằng chúng nên trân trọng những điều tốt đẹp trong cuộc sống, tôi sẽ tập trung vào những thứ xung quanh. Và trong trường hợp này, tôi sẽ kể những câu chuyện mà trong đó sự khác biệt về vật chất thể hiện rất rõ ràng. Tôi biết đây là một mẹo cũ rích của các bậc cha mẹ – buộc các con ngồi nghe bạn kể lể chi tiết về những món đồ cũ kỹ thời son trẻ, như máy đánh chữ, thước logarit, buồng điện thoại công cộng và máy cassette. Nhưng đây cũng là một mẹo hữu dụng, vì bạn đang ngầm nói với các con rằng khi sự vật xung quanh thay đổi, chúng cũng sẽ thay đổi, ít nhất là đối với chất lượng cuộc sống của chúng.

Mỗi lần chồng tôi bỏ quần áo vào máy giặt trong khi tôi đặt mua hàng hóa trên mạng, chúng tôi đã rút gọn thời gian hoàn thành

những việc cần làm trong ngày của cha mẹ chúng tôi trước kia xuống còn 15 phút. Hãy nhân khoảng thời gian thặng dư này với toàn bộ giai đoạn trưởng thành của chúng ta, và bạn sẽ thấy tại sao chúng ta có thể dành nhiều thời gian cho nhau và cho con cái hơn cha mẹ đã dành cho chúng ta. Lần đầu tiên tôi gặp tai nạn giao thông xảy ra cách đây đã vài năm, khi đó túi khí bật ra nhanh đến mức mãi một lúc sau tôi mới nhận ra vai trò của chiếc xe trong việc bảo vệ tôi an toàn. Khi sự vật xung quanh chúng ta biến đổi, chúng ta cũng biến đổi theo, và thường kết quả bao giờ cũng tốt hơn.

Do đó, khi nói đến tiến bộ và tiến hóa, chúng ta là những kẻ lạc quan, và ai có thể trách chúng ta được đây? Dĩ nhiên chúng ta biết rằng sự tiến bộ thường diễn ra chậm, từ từ, bước trước đặt nền móng cho bước sau, nhưng chúng ta cũng biết rằng đôi khi tổng tích lũy của những cải tiến dần dần này có thể hoàn trả lợi ích theo cấp số nhân.

Vì lẽ đó, chúng ta đều là những kẻ dịch chuyển thời gian. Chúng ta mua một ngôi nhà vì biết nó trông sẽ thật tuyệt khi lắp một bồn tắm ở đây và thay giấy dán tường ở kia. Chúng ta chấp nhận một công việc vì dự đoán con đường thăng tiến sẽ dễ dàng. Trong những trường hợp trên, chúng ta đều vẽ ra một tương lai, một tương lai hoàn hảo.

***

Tuy nhiên điều này vẫn chưa đúng hẳn. Đôi khi viễn cảnh tương lai lại khiến chúng ta giật mình. Sau vài thập kỷ, lần đầu tiên chồng tôi mới lại bước vào cửa hàng đồ chơi, và anh buồn bã trở về nhà vì công nghệ hiện đại đã làm xáo trộn mọi thứ: Bộ Tinkertoy bằng gỗ và những món đồ chơi tinh tế thời thơ ấu của anh đã không còn, thay vào đó là những linh kiện mới lạ và đồ điện tử kỳ quặc nhấp nháy đèn. Tôi nghĩ rằng anh thất vọng một phần là vì luyến tiếc quá khứ, mặc dù bản thân "luyến tiếc quá khứ" đã là một khái niệm buồn cười – cứ như là chủ nghĩa lạc quan theo chiều ngược lại.

Nếu bạn tự vấn bản thân về một ngành hàng khi bắt gặp lại nó sau nhiều năm không mua sắm, bạn sẽ có một trải nghiệm khá khó chịu, nếu không muốn nói là bị vỡ mộng. Hãy thử mua một chiếc máy giặt mới, một hệ thống giải trí tại gia mới, một chiếc lò vi sóng mới hay một bộ đồ chơi mới cho con – nếu đã lâu không mua sắm, bạn sẽ sốc nặng đấy.

Đây là tình tiết phổ biến trong thể loại khoa học viễn tưởng nhằm tăng thêm kịch tính cho câu chuyện – chúng ta bị tống vào một thế giới khi chưa bắt kịp sự thay đổi. Đó là lúc chúng ta nhận ra rằng mặc dù việc phát triển sản phẩm dường như rất tuyệt vời, nhưng nó cũng hỗn loạn, vô nghĩa và thậm chí lố bịch. Tại sao nhà Jetson lại muốn sống trong một bong bóng thủy tinh kín khí? Tại sao lại có người muốn dùng bữa ăn của họ dưới dạng viên? Dĩ nhiên, các vị tổ tiên cũng sẽ đưa ra những thắc mắc tương tự về chúng ta: Tại sao lại có người muốn sống trong những căn hộ chồng lên nhau? Tại sao lại có người muốn uống vitamin và dinh dưỡng dưới dạng viên? Nhưng chúng ta đã biết điều này rồi; ít nhất nó cũng giải thích phần nào những mâu thuẫn cảm xúc đối với các tạo tác vật lý trong sự tồn tại của chúng ta.

Thay đổi là tốt, thay đổi là xấu; ngày mai còn xa; hãy làm cho ngày mai tới chậm lại. Ở đây có một sự bất nhất, một mâu thuẫn trong logic của chúng ta. Chúng ta hình dung về tương lai, và chúng ta lạc quan rồi lại bi quan. Chúng ta háo hức rồi hụt hẫng. Trên hết, chúng ta đang đòi hỏi một cách vô lý – nghĩa là chúng ta muốn ước mơ của mình phải xảy ra ngay tại đây, ngay lập tức và phải giống hệt như những gì đã hình dung, không hơn, không kém.

Cá nhân tôi rất ghét khi chiếc điều khiển tivi còn phức tạp hơn cả máy tính khoa học, và tôi cảm thấy phiền phức khi thời gian khởi động của máy tính xách tay hiện tại dài gấp đôi thời gian khởi động của máy cũ. Tôi nhớ những chiếc xe tải bán kem, đồng hồ kim báo thức và đĩa than. Mặt khác, tôi lại không thể sống thiếu máy điều hòa, báo chí trực tuyến và máy đọc sách Kindle.

Do vậy, có lẽ điều này cũng không đúng hẳn. Không phải chúng ta quá đòi hỏi ở tương lai, mà là chúng ta không có lòng khoan dung. Chúng ta tin tưởng vào những hứa hẹn từ sự tiến bộ… nhưng khi tương lai chệch hướng một chút, chúng ta lại thất vọng vì mộng đẹp tan vỡ.

***

Đây là điểm khác biệt giữa người làm marketing sản phẩm và người tiêu dùng.

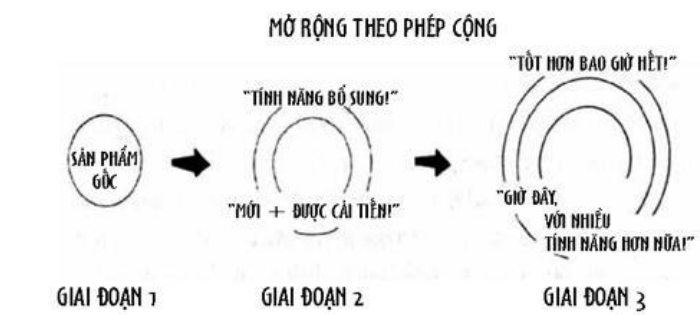
Trong khi người tiêu dùng có thái độ không nhất quán đối với sự tiến bộ, thì người tiếp thị sản phẩm vẫn giữ vững một niềm tin. Trong khi người tiêu dùng lưỡng lự trước sự thay đổi, thì người làm marketing sản phẩm vẫn luôn kiên định. Và trong khi tâm thế của người tiêu dùng đối với sự cải tiến sản phẩm không ổn

định, thì thái độ của những người làm marketing sản phẩm lại có thể dự đoán được. Chắc chắn dự đoán được. Hoàn toàn dự đoán được.

Nếu bạn đến thăm một công ty sản xuất hàng tiêu dùng điển hình, tôi đoán rằng bạn sẽ rất ngạc nhiên và hài lòng vì mọi người trong công ty đều thật sự quan tâm đến khách hàng. Đó là một khám phá mới mẻ, đặc biệt nếu bạn là người luôn nghĩ rằng tất cả các nhà kinh doanh đều bất chấp thủ đoạn để moi tiền của khách hàng. Điều đó không phải là sự thật.

Đặc biệt hơn, nếu bạn có dịp quan sát hành động của giới kinh doanh trong nhiều thị trường tiêu dùng khác nhau – từ xe ô-tô, khách sạn đến thức uống và chất tẩy rửa – bạn sẽ thấy rằng khi nói về phát triển sản phẩm, đa số họ đều nói thẳng về ý định của mình: Họ chỉ muốn làm cho sản phẩm tốt hơn. Họ thường dùng thuật ngữ "mở rộng sản phẩm" để diễn đạt mục tiêu này; thông thường phương thức này sẽ có hai dạng.

Tôi gọi dạng thứ nhất là mở-rộng-theo-phép-cộng. Nếu một sản phẩm (hay một tuyên ngôn giá trị) được xem là một tập hợp lợi ích thì người làm marketing sản phẩm sẽ có thói quen cải tiến bằng cách củng cố những lợi ích này. Đôi khi họ tiến hành việc này bằng cách tăng cường một lợi ích có sẵn, chẳng hạn như tăng khả năng tẩy vết ố của chất tẩy rửa hoặc kéo dài thời gian bảo hành; trong trường hợp khác, họ sẽ tiến hành bằng cách tăng thêm một chức năng hoặc lợi ích mới – ví dụ thêm chất làm mềm vải vào chất tẩy rửa hoặc cung cấp thêm dịch vụ bảo đảm hoàn tiền. Trong mọi trường hợp, khi doanh nghiệp chọn cách mở-rộng-theo-phép-cộng, mục tiêu chính là làm hài lòng người tiêu dùng bằng cách cung cấp cho họ thứ họ mong đợi, và hơn thế nữa:

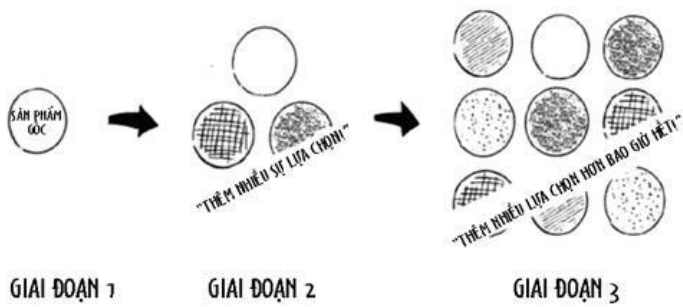

MỞ RỘNG THEO PHÉP CỘNG
SẢN PHẨM GỐC
"TÍNH NĂNG BỔ SUNG!"
"MỚI + ĐƯỢC CẢI TIẾN!"
"TỐT HƠN BAO GIỜ HẾT!"
"GIỜ ĐÂY, VỚI NHIỀU TÍNH NĂNG HƠN NỮA!"
GIAI ĐOẠN 1
GIAI ĐOẠN 2
GIAI ĐOẠN 3

Ví dụ về các sản phẩm mở-rộng-theo-phép-cộng có ở khắp nơi, khắp các ngành hàng. Từng có thời kem đánh răng chỉ có một

công dụng duy nhất là ngừa sâu răng; ngày nay, kem đánh răng đã có thêm nhiều công dụng khác như giữ hơi thở thơm mát, kiểm soát vôi răng và cho nụ cười trắng sáng. Từng có thời bột giặt chỉ có một công dụng duy nhất là giặt sạch vải; ngày nay, bột giặt còn giúp giảm tĩnh điện, bảo vệ màu và làm mềm vải. Trong những trường hợp trên, tuyên ngôn giá trị cứ tăng dần theo thời gian.

Với dạng thứ hai, tôi thường gọi là mở-rộng-theo-phép-nhân. Các công ty biết rằng những khách hàng khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau, vì thế họ thường xuyên đưa ra những phiên bản đặc biệt của sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng phân khúc khách hàng cụ thể. Thay vì bán Coca-Cola, họ sẽ bán Coca-Cola cho người ăn kiêng, Coca-Cola hương sơ-ri, Coca-Cola không chất cafein, Coca-Cola hương chanh cho người ăn kiêng. Ở đây, mục tiêu là tăng mức độ hài lòng của người tiêu dùng bằng cách cung cấp nhiều sản phẩm hơn để chọn lựa, trong đó mỗi loại sản phẩm bao gồm một tập hợp lợi ích chủ đạo được bổ sung những đặc tính riêng cho từng phân khúc:

MỞ RỘNG THEO PHÉP NHÂN



Bạn cũng sẽ nhận thấy sự mở-rộng-theo-phép-nhân trong mọi ngành hàng. Trước đây, khi muốn mua bút chì, bạn chỉ có thể mua loại bút chì số 2. Ngày nay, nhiều chủng loại bút chì đa dạng đã chiếm hẳn một quầy trong các cửa hàng văn phòng phẩm.

Cả hai biện pháp mở rộng này đều có cùng mục tiêu: cải tiến sản phẩm bằng cách tích lũy hoặc sản sinh ra phiên bản mới. Một trong những bài tập tôi thường giao cho các sinh viên là yêu cầu họ chọn một ngành hàng trưởng thành rồi dự đoán tương lai của ngành hàng đó trong 5 hoặc 10 năm tới. Trong các dự đoán của họ, hai xu hướng xuất hiện nhiều nhất là mở-rộng-theo-phép-cộng và mở-rộng-theo-phép-nhân. Máy vi tính với bộ nhớ và dung lượng lớn hơn: mở-rộng-theo-phép-cộng. Máy vi tính với phiên

bản dành cho trẻ em, người già: mở-rộng-theo-phép-nhân. Thực phẩm ngũ cốc với hộp và túi giấy dễ mở hơn: mở-rộng-theo-phép-cộng. Thực phẩm ngũ cốc với loại dành riêng cho trẻ nhỏ, người mắc bệnh tiểu đường: mở-rộng-theo-phép-nhân.

Trong trường hợp này, chúng ta dễ dàng dự đoán vì tư duy phát triển sản phẩm của các công ty đều nhất quán và theo một trật tự logic nhất định. Có lẽ hơn ai hết, các công ty này biết rõ chúng ta ở tương lai nhiều thế nào – chúng ta muốn mong ước của mình phải trở thành hiện thực ngay tại đây, ngay lập tức và phải đúng như ý mình, không hơn, không kém. Vì thế họ cố gắng mang đến cho chúng ta điều tốt nhất họ biết. Rõ ràng trên khắp các ngành hàng, phát triển sản phẩm có xu hướng đi theo hai quỹ đạo dễ dự đoán này.

***

Năm 1999, Westin Hotels quyết định mở rộng tuyên ngôn giá trị bằng cách ra mắt "Chiếc giường Thiên đường" – một chiếc giường gồm mười lớp đệm ga xa hoa được thiết kế riêng để khách hàng có giấc ngủ ngon. Tôi phải thừa nhận rằng, lần đầu tiên thử loại giường này, tôi như lạc bước vào thiên đường; nó mới tuyệt vời làm sao.

Mặc dù rất cảm kích vì một giấc ngủ tuyệt vời, nhưng tôi thật sự không quan tâm khách sạn đã tốn bao nhiêu công sức để đưa ra dịch vụ mở rộng đặc biệt này. Khi một công ty cam kết cải tiến sản phẩm, sự đầu tư thường đòi hỏi nỗ lực được huy động từ nhiều phòng ban trong công ty – marketing, công nghệ kỹ thuật, vận hành và phát triển sản phẩm mới. Westin Hotels có vẻ như đã bỏ ra hơn một năm và 30 triệu đô-la để phát triển Chiếc giường Thiên đường; trong khoảng thời gian đó, họ quả thực đã thử nghiệm hàng trăm loại đệm, gối và ra trải giường.

Cách đây vài năm, tờ New Yorker đã đăng một bài báo mô tả chi tiết những nỗ lực miệt mài của các công ty sản xuất tã giấy dùng một lần – bao gồm Kimberly-Clark, chuyên sản xuất tã Huggies, và Procter & Gamble, sản xuất tã Pampers – trong việc cải tiến độ thấm hút và độ bền chặt của tã giấy mà vốn dĩ chỉ là một miếng xốp vứt đi. Điều thú vị của câu chuyện là nó giúp chúng ta nhìn cận cảnh một thế giới vi mô kỳ lạ, đầy ám ảnh mà các công ty này gọi là tổ ấm. Nào là lớp thấm hút, thử nghiệm tái thấm hút, hợp chất polyme – bạn không thể đọc bài báo mà không cảm thấy choáng ngợp trước sự nghiêm túc, nghị lực và nhiệt huyết của các công ty này trong việc cải tiến tã giấy.

Hầu hết người tiêu dùng đều biết rằng một công ty như Intel sẽ liên tục triển khai hàng loạt nguồn lực để tăng cường hiệu quả của chip máy tính. Nhưng họ không biết rằng nỗ lực tương tự cũng xuất hiện trong những ngành sản xuất như súp đóng hộp, bánh quy nho khô yến mạch và hàng tẩy rửa gia dụng. Khi các con tôi chơi trò cướp cờ trên sân trước nhà, nhờ vào tiến bộ kỹ thuật, các cháu có được một môi trường không cỏ dại và an toàn cho thú cưng, nhưng chúng hoàn toàn không nhận ra tất cả những nỗ lực làm nên các lợi ích đó.

Hôm thứ Bảy vài tuần trước, tôi dẫn các cháu đi biển và xảy ra một chuyện như sau: Đầu tiên, các cháu quẳng vài chai nước hương-trái-cây bổ-sung-vitamin vào hai chiếc ba lô không-thấm-nước cỡ-trẻ-em. Chúng thoa kem chống muỗi và chống nắng, rồi mặc áo thể thao dưới nước nhanh-khô, mang kính bơi và dép xăng-đan không thấm nước. Sau một ngày chơi đùa trong ánh mặt trời như thiêu như đốt, các cháu trở về nhà – không mất nước, không cháy nắng hay bị côn trùng đốt, không một vết trầy xước trên chân và được bổ sung đủ 100% lượng vitamin và khoáng chất cần thiết trong ngày. Khi sự vật xung quanh biển đổi, chắc chắn kết quả sẽ tốt hơn cho chúng ta.

Dĩ nhiên điều này không có nghĩa là các công ty cam kết mở rộng sản phẩm vì lòng vị tha; khi một công ty quyết định cải tiến sản phẩm, họ làm thế vì các lý do kinh doanh – tăng doanh số, phát triển thương hiệu, thúc đẩy lòng trung thành, mở rộng ngành hàng... Các nhà quản lý công ty không phải thánh nhân, và cũng chẳng ai buộc họ phải ban phúc lành cho chúng ta.

Điều này có nghĩa là phát triển sản phẩm rất có thể là một công việc bạc bẽo. Khi ai đó bảo rằng "Tôi quyết định đợi đến năm sau để mua sản phẩm X mới vì tôi biết sang năm sản phẩm X sẽ tốt hơn nhiều," họ chỉ nói ra điều mà chúng ta vẫn xem là hiển nhiên: Khi nhắc đến phát triển sản phẩm, chúng ta đinh ninh rằng các công ty sẽ mang lại một tương lai hoàn hảo, và tự mãn vì biết rằng họ cũng biết chúng ta trông cậy vào họ.

***

Cách đây 30 năm, Philip Brickman, nhà tâm lý xã hội học tại Đại học Northwestern đã thành lập một nhóm nghiên cứu nhằm điều tra mức độ hạnh phúc của những người trúng số. Nhóm nghiên cứu phát hiện rằng mặc dù ban đầu những người trúng xổ số rất hạnh phúc vì món tiền khổng lồ họ nhận được, nhưng cảm giác hạnh phúc đó lại nhanh chóng tiêu tan. Khi những người này xác

định lại mức độ hạnh phúc của họ, rất nhiều hoạt động mà họ từng yêu thích (chẳng hạn đọc sách hoặc ngồi thưởng thức một bữa ăn ngon) ngày càng trở nên nhàm chán, đến mức trong vòng vài tháng những người trúng xổ số giàu có này nói rằng họ không hề cảm thấy hạnh phúc hơn trước khi trúng độc đắc. Brickman gọi hiện tượng thích nghi này là "cối xay khoái lạc"; thuật ngữ này mô tả chính xác khuynh hướng rằng loài người sẽ cảm thấy thờ ơ với những điều mà ngày hôm qua chúng ta còn trân trọng.

Điều thú vị của những nghiên cứu về sự thích nghi khoái lạc là, dưới góc độ tiến hóa, chúng chứng minh rằng xu hướng "được voi đòi tiên" của chúng ta thực ra là một kết quả đã lường trước. Chẳng hạn, trong một nghiên cứu khác, Daniel Kahneman (nhà tâm lý xã hội học đoạt giải Nobel) và người đồng sự Jackie Snell đã xác nhận một điều mà hầu hết chúng ta đều cảm nhận được bằng trực giác – nếu bạn thết đãi mọi người một món quá nhiều lần, thì theo thời gian, họ sẽ không đánh giá cao món đó nữa. Đặc biệt, các nhà nghiên cứu còn phát hiện ra rằng nếu một người ăn món kem yêu thích của họ liên tục trong vòng tám ngày, họ sẽ bớt thích nó. Một lần nữa, khi nói về trải nghiệm tiêu dùng, dường như chúng ta thường chuyển từ trạng thái vui mừng sang trạng thái lãnh đạm trong chớp mắt.

Xu hướng này dễ nhận thấy nhất khi thời gian và bối cảnh đặt cạnh nhau. Dù đó là câu chuyện về nhà Flintstone, nhà Jetson, nhà Ingal hay nhà Huxtable – thì tuy tình tiết có thể thay đổi, nhưng sự hài lòng của chúng ta vẫn vẹn nguyên. Khi Voltaire nói rằng "Hạnh phúc là ảo ảnh; chỉ có sự chịu đựng mới là chân thật," có lẽ ông đang ám chỉ tính phù phiếm được nhắc đến trong nguyên lý khoái lạc của Freud.

Tuy nhiên đây chính là lý do tại sao với các nhà kinh doanh, khả năng dịch chuyển giữa các khoảng thời gian lại hữu dụng. Hãy xem xét quá trình mở-rộng-theo-phép-cộng dưới lăng kính của những bước liên tiếp chồng lên nhau:

1. Một công ty mở rộng tuyên ngôn giá trị bằng cách cung cấp một lợi ích mới cho người tiêu dùng.
2. Người tiêu dùng hài lòng.
3. Các đối thủ cạnh tranh đua nhau noi theo (bắt chước) lợi ích tăng thêm này.
4. Lợi ích tăng thêm trở thành tiêu chuẩn trong ngành hàng.

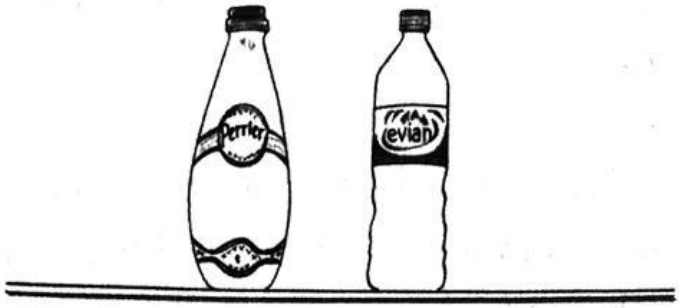
5. Mức độ thỏa mãn được tái hiệu chỉnh, nghĩa là giờ đây người tiêu dùng cảm thấy thờ ơ với những điều mà mới ngày hôm qua họ còn trân trọng.
6. Trong khi đó, người tiêu dùng kỳ vọng nhiều hơn ở sản phẩm và yêu cầu tối thiểu để cạnh tranh trong ngành tăng lên.
7. Lặp lại bước 1.

Nếu đây là một kịch bản phim, thì nó không chỉ được chiếu đi chiếu lại mà còn được phát trên nhiều kênh: American Airlines mở rộng tuyên ngôn giá trị bằng chương trình bay thường xuyên. Người tiêu dùng hài lòng. Các đối thủ cạnh tranh đua nhau noi theo (bắt chước) lợi ích tăng thêm này. Chương trình bay thường xuyên trở thành tiêu chuẩn trong ngành hàng không. Toàn bộ ngành trở lại vạch xuất phát, ngoại trừ việc chi phí đã tăng lên – nghĩa là sự cạnh tranh giữa các công ty trong ngành trở nên tốn kém hơn.

Từ góc độ này, dường như việc mở rộng sản phẩm chỉ là một lộ trình đắt đỏ dẫn đến đại trà hóa – chuẩn tuyên ngôn giá trị trong ngành càng hào phóng bao nhiêu, người tiêu dùng lại càng dễ thờ ơ với những khác biệt cạnh tranh mà chính họ lựa chọn bấy nhiêu. Khi người tiêu dùng nhận ra rằng tất cả các hãng hàng không đều cung cấp chương trình bay thường xuyên, tất cả các chất tẩy rửa đều có thêm chất chống vết ố, tất cả các công ty đều có dịch vụ bảo hành tốt, họ sẽ không còn nhiều lý do để kén cá chọn canh.

***

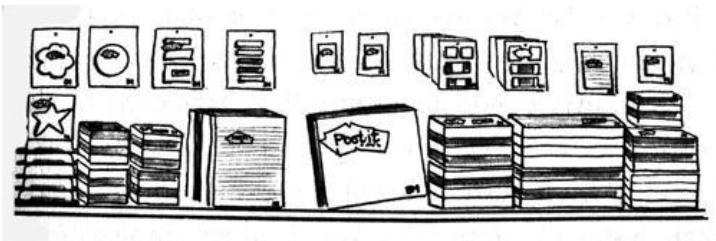
Cốt truyện này có thay đổi chút ít với phương pháp mở-rộng-theo-phép-nhân. Nếu nhìn lại ngành hàng nước đóng chai cách đây vài năm, bạn sẽ nhận thấy rằng:



Còn đây là điều bạn sẽ thấy ở hiện tại:

Đây là sự phân bào xảy ra trong thế giới kinh doanh – một thể đơn bào phân chia và sinh sôi hết lần này đến lần khác. Nếu nhìn lại ngành hàng giấy ghi chú (Post-it Note) cách đây vài năm, bạn sẽ nhận thấy rằng:

Còn đây là điều bạn sẽ thấy ở hiện tại:



Bất cứ khi nào bạn thấy tình trạng đồng nhất bất đồng này – hàng

loạt sản phẩm và thương hiệu cạnh tranh với nhau trên hàng loạt phân khúc nhỏ – là bạn đang chứng kiến siêu phân khúc thị trường. Bạn đang nhìn thấy các công ty cắt ngang xẻ dọc một thị trường thành nhiều thị trường ngách nhỏ hơn và nhỏ hơn nữa, với nỗ lực không ngừng nhằm rút cạn túi tiền của những người tiêu dùng khinh suất.

Tuy nhiên, bạn cũng hiểu tại sao siêu phân khúc một thị trường lại hầu như vô nghĩa. Bạn thích thứ nào hơn, bia nhẹ sẫm màu hảo hạng ít calori hay bia nhẹ hảo hạng sẫm màu? Giày chạy bộ cự ly trung bình hay giày đa năng cự ly ngắn ít tác động? Đây là lúc ngành hàng bắt đầu rơi vào giai đoạn tệ hại nhất trên cả hai phương diện – các lựa chọn thừa thãi tăng dần trong khi lựa chọn ý nghĩa giảm dần. Một lần nữa, mở rộng sản phẩm là lộ trình đắt đỏ dẫn đến sự đại trà hóa.

***

Trong hiện tượng này, có lẽ điều khiến chúng ta nản lòng nhất là tại sao các doanh nghiệp lão làng vẫn cứ bám chặt vào nó. Trong những năm gần đây, loại hình nghệ thuật này – nghệ thuật mở rộng sản phẩm theo phép cộng hoặc theo phép nhân – đã trở thành một công cụ đầy quyền năng trong marketing sản phẩm, những người làm marketing hiện đại đều tôn sùng nó.

Gần đây, tôi có nghiên cứu về ngành hàng nước đóng chai và dành khá nhiều thiều thời gian lắng nghe các nhà điều hành giải thích sự khác biệt giữa sản phẩm của họ và của đối thủ cạnh tranh. Hãy xem những nhà quản lý của VOSS, một thương hiệu nước đóng chai siêu cao cấp, mô tả những điểm độc đáo của sản phẩm trong các tài liệu marketing của họ:

VOSS Artersian Water đến từ tầng ngậm nước tự nhiên cổ xưa của miền Nam Na Uy, được tầng tầng lớp lớp đất cát bảo vệ khỏi sự ô nhiễm, cung cấp nguồn nước tinh khiết hơn bao giờ hết.

Mũi khoan sẽ tạo áp lực vừa đủ lên tầng ngậm nước khiến nước dưới lòng đất phun lên một cách tự nhiên mà không cần đến bơm cơ học. Nhờ có tầng cách ly này bảo vệ, nước không tiếp xúc với không khí hay những chất gây ô nhiễm khác.

Bây giờ, hãy xem những nhà điều hành của hãng FIJI, một thương hiệu nước đóng chai cạnh tranh, mô tả nét độc đáo trong sản phẩm của họ:

Được giữ gìn và bảo vệ bởi nguồn nước và địa thế đặc biệt, tầng

nước ngầm của FIJI Water là một hệ sinh thái hoang sơ nằm ở bìa rừng nguyên sinh nhiệt đới, cách rất xa nền văn minh công nghiệp. Sau khi vượt ngàn dặm xa băng qua Thái Bình Dương, những ngọn gió xích đạo sẽ thanh lọc nước mưa trong vùng. Trong khi đó, những cơn gió mang theo mưa axit và chất ô nhiễm từ các vùng khác trên thế giới không thổi qua đây. Vì thế nếu bạn muốn biết hương vị của nước tinh khiết thật sự, hãy mở một chai FIJI Water.

Chà!

Xin hãy chú ý đến lời văn bóng bẩy trong những mô tả này. Đối với tôi, đây là một trạng thái căng thẳng kỳ lạ trong kinh doanh, và khi marketing sản phẩm bắt đầu đi vào trạng thái này, thì cả tuyên bố mở rộng lẫn tuyên bố khác biệt cũng dần lung lay. Cả Huggies và Pampers đều tuyên bố bán những sản phẩm cải tiến, và họ cũng tuyên bố sản phẩm của họ được mở rộng theo hướng khác nhau Ví dụ, tã Pampers Baby-Dry, có "đường viền nhún" – những dải siêu linh hoạt giúp tã có thể co giãn cho vừa với bé yêu của bạn – trong khi tã Huggies Snug & Dry có khả năng giãn thành nhiều cỡ, ôm vừa vặn giúp bé yêu tự do khám phá thế giới. Pampers Baby-Dry có tính năng "Siêu thấm hút" (UltraAbsorbTM Core); Huggies Snug & Dry có lớp bảo vệ "Chống tràn" (LeakLock protection). Mọi tã giấy của Pampers Baby-Dry đều in hình nhân vật Elmo trong loạt phim Sesame Street; trong khi Huggies Snug & Dry có hình chú chuột Mickey.

Một lần nữa, điều bất hợp lý chỉ tồn tại ở những chi tiết tưởng chừng như nhỏ nhặt. Như người ta thường nói "sai một ly, đi một dặm". Tuy nhiên, ngày nay trong rất nhiều trường hợp, công việc kinh doanh chỉ còn là nghệ thuật đóng gói những khác biệt vô nghĩa trở thành khác biệt thật sự.

***

Năm 1980, Ted Levitt – vị học giả kinh doanh được xem là một trong những bộ óc marketing hàng đầu đương thời – đã khai màn một cuộc bút chiến với bài viết kinh điển nhan đề "Marketing thành công dựa trên sự khác biệt… của bất kỳ thứ gì". Trong bài viết, Levitt thách thức doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt trong những lĩnh vực không tưởng; Levitt trình bày một cách thuyết phục rằng thị phần có thể được mở rộng hay thu hẹp tùy thuộc vào khác biệt cạnh tranh trong các lĩnh vực mà từ trước đến nay công ty thường phớt lờ.

Vài thập kỷ sau khi được phát hành, bài viết vẫn còn nguyên giá trị; quả thực các doanh nghiệp đã thất bại thảm hại trước thử thách của Levitt. Dường như họ đã quá dễ dãi khi tạo ra khác biệt cạnh tranh từ những bất đồng quá nhỏ; họ đã quá thông thạo việc biến đụn cát thành núi non.

Hãy xem thử: Năm 1930, hãng Gillette giới thiệu lưỡi dao cạo Blue Blade kinh điển và mãi đến 40 năm sau mới trình làng phiên bản nâng cấp đầu tiên, dao cạo Trac II với lưỡi kép. Thêm 18 năm nữa họ mới ra mắt dao cạo Sensor, nhưng chỉ mất 5 năm sau đó để cho ra đời Sensor Excel. Và thời gian để phát triển sản phẩm mở rộng kế tiếp, Mach 3 (với ba thay vì hai lưỡi dao) chỉ là bốn năm. Sau đó, họ lập tức đưa ra ít nhất bốn bản nâng cấp mới, bao gồm Mach3Turbo và Mach3Power Nitro. Hầu hết những sản phẩm này vẫn còn tồn tại trên thị trường cùng với sản phẩm mới nhất của Gillette, dao cạo Fusion năm lưỡi – mặc dù đây là sản phẩm khá mới trong ngành hàng, nhưng nó đã có một số phiên bản khác như Fusion Power, Fusion Phenom, và Fusion Power Phenom.

Một ví dụ khác: Phải mất gần một thế kỷ (chính xác là 96 năm) để hãng Coca-Cola cho ra đời sản phẩm mở rộng đầu tiên, Coca-Cola dành cho người ăn kiêng (Diet Coke). Ngày nay, thương hiệu Coca-Cola đã có hơn một tá phiên bản – bao gồm Coca-Cola không đường (Coke Zero), Coca-Cola hương vani (Vanilla Coke), Coca-Cola hương chanh cho người ăn kiêng (Diet Coke with Lime), Coca-Cola dành cho người ăn kiêng với chất tạo vị ngọt Splenda (Diet Coke Sweetened with Splenda) và Coca-Cola bổ sung (vitamin và khoáng chất) dành cho người ăn kiêng (Diet Coke Sweetened Plus) – và thường xuyên giới thiệu thêm những sản phẩm mới.

Nói cách khác, trước đây, sự thay đổi diễn ra chậm chạp và chắc chắn, với mỗi bước tiến thận trọng đặt nền móng cho bước tiếp theo. Nhưng khi số lượng ngành sản xuất tăng lên, sự thay đổi giờ đã diễn ra nhanh chóng và bừa bãi đến mức tổng tích lũy của các cải tiến chẳng đáng kể là bao. Với tôi, đây là dấu hiệu cho thấy một ngành hàng đã đánh mất nguyên tắc.

Tôi dùng thuật ngữ "siêu trưởng thành" để chỉ giai đoạn tiến hóa này trong ngành hàng; đây là giai đoạn mà tất cả các hoạt động siêu phân khúc, siêu mở rộng và siêu cạnh tranh trong ngành hàng bắt đầu mờ mịt. Khi bước vào một ngành hàng, nơi chính sự thay đổi đã trở thành hàng hóa, tôi vô tình nhận ra tương lai đang nhìn tôi theo cái cách khiến tôi muốn chùn bước.

***

Sau đây là câu chuyện Chiếc giường Thiên đường được kể lại thông qua lăng kính thời gian thiên lệch:

Vài năm sau khi Westin giới thiệu Chiếc giường Thiên đường, Hilton cũng cho ra mắt Chiếc giường Bình yên. Marriot đầu tư khoảng 190 triệu đô-la để thay mới toàn bộ giường với Bộ sưu tập Hồi sinh. Hyatt trình làng Chiếc giường Hyatt Hùng vĩ, Radisson giới thiệu Chiếc giường Đệ nhất còn Crowne Plaza trưng ra một chương trình Lợi ích của Giấc ngủ. Tóm lại, cuộc chiến giữa những chiếc giường khách sạn trở thành một ví dụ điển hình về cạnh tranh thế thượng phong.

Tôi thường xuyên ở khách sạn, và phải nói rằng trong lần cuối cùng tôi ở một khách sạn tại D.C, tôi phải dùng ghế để trèo lên chiếc giường to tướng choáng gần trọn căn phòng, trên đó là trùng trùng điệp điệp những tấm bọc đệm, chăn bông, chăn lông vịt, gối nằm và gối ôm. Đôi khi tôi không khỏi cảm thấy xấu hổ khi sống ở thế kỷ XXI.

Cách đây vài năm, tạp chí The Onion phát hành một bài báo mô tả buổi giới thiệu một loại chai Coca-Cola mới với dung tích 30 lít, nặng 112 ký, cao 1,2 mét và cần đến ba người để nhấc nó lên. Sự hài hước chỉ tạo ra tiếng cười khi bắt nguồn từ thực tế, và trò đùa này thật sự dí dỏm là do nó đã nắm bắt được thực tế căn bản của việc mở rộng sản phẩm. Sự mở rộng chẳng bao giờ ngừng lại ngay cả khi nên ngừng lại.

Sẽ đến lúc chúng ta chẳng còn ấn tượng nữa. Sẽ đến lúc sự cải tiến không còn làm tăng thêm giá trị. Khi chúng ta nghe về một người còi cọc quyết định ăn kiêng hoặc một người xinh đẹp khỏe mạnh quyết định phẫu thuật thẩm mỹ, chúng ta sẽ có những phản ứng khác nhau, nhưng chẳng ai tán thành. Tại sao? Vì chúng ta biết rằng đôi khi việc cải thiện hơn nữa chỉ thể hiện sự thiếu suy xét.

***

Bất cứ khi nào tôi dạy một trong những chương trình đào tạo quản lý của nhà trường, tôi đều kèm theo một bài giảng về đặc tính của các ngành hàng siêu trưởng thành. Tôi mô tả hiện tượng cạnh tranh bầy đàn và vạch ra những động lực liên quan đến sự cải tiến liên tục. Tôi thảo luận về cối xay thỏa mãn và sự sinh sôi nảy nở của những bản sao khác biệt. Và tôi đưa ra thật nhiều ví dụ: Ngành hàng chất tẩy rửa quần áo là ngành hàng siêu trưởng thành. Ngành hàng giày đế mềm là ngành hàng siêu trưởng thành. Ngành hàng điện thoại di động là ngành hàng siêu trưởng

thành.

Và tôi trình bày lý do tại sao kẻ thắng cuộc trong những ngành hàng đó sẽ là người tiêu dùng – một phần vì những sản phẩm trong ngành ngày càng tốt hơn (mở-rộng-theo-phép-cộng) và một phần vì có nhiều sản phẩm hơn để lựa chọn (mở-rộng-theo-phép-nhân) – nhưng tôi cũng giải thích tại sao thực tế lại phức tạp hơn thế này rất nhiều. Trong rất nhiều ngành hàng kể trên, mức độ hài lòng chung của người tiêu dùng gần như không đổi sau ngần ấy năm. Quả thực, đã gần 40 năm kể từ khi Mick Jagger cất tiếng hát trên sóng phát thanh: "Tôi đang xem tivi thì một người xuất hiện bảo với tôi rằng... áo tôi có thể trắng đến bất ngờ." Tuy nhiên, với tư cách người tiêu dùng, dường như chúng ta vẫn chưa thể tỏ ra bất mãn.

Điều này nghĩa là có những ngành hàng mà trong đó các công ty phải hoạt động để giữ nguyên vị thế. Thật ra, đây là dấu hiệu cho thấy ngành hàng đã đạt đến giai đoạn siêu trưởng thành: Tỷ lệ tăng trưởng chung của toàn ngành giảm đi một chút ngay cả khi siêu hoạt động cạnh tranh trong ngành đã trở nên điên loạn hơn bao giờ hết.

Nếu bạn cảm thấy kiệt sức vì toàn bộ bài tập này, thì chính là do bản chất của nó đúng như thế, và hãy tin tôi, những nhà quản lý trong lớp của tôi cũng cảm thấy kiệt sức và họ không ngần ngại thể hiện điều đó. Đồng thời, họ cũng thẳng thắn chia sẻ rằng họ cảm thấy bất lực trước động lực cạnh tranh đang bủa vây họ. Thậm chí một số người còn phản bác rằng động lực mà tôi vừa mô tả chỉ là một phần của cuộc đua tranh bất chấp luật lệ đang thống trị giới kinh doanh.

Có lẽ bạn sẽ đồng tình. Nếu thế, câu trả lời của tôi sẽ khá dài dòng, do đó tôi sẽ dành hẳn chương tiếp theo của cuốn sách để trình bày chi tiết hơn. Còn bây giờ, tôi chỉ xin nói đơn giản thế này.

Cái khó của người làm kinh doanh là họ rất dễ bị đóng khung vào thời gian hiện tại. Khi bạn nhận ra mình đang vướng vào một cuộc đấu đá, cạnh tranh khốc liệt, bạn rất dễ quên rằng trong thời khắc hiện tại của bạn vẫn còn có một quá khứ và một tương lai. Có ít vẫn tốt hơn là không có gì. Khi bạn sa lầy vào một thời điểm, bạn sẽ dễ dàng quên rằng: nhiều hơn chưa chắc tốt hơn, và nhiều-nhiều-hơn-nữa chưa hẳn đã là tốt.

Đây là lý do tại sao trong kinh doanh, một người dịch chuyển thời gian lại hữu dụng. Vì nếu tình cờ bạn là người có thể hoạt động

trong cả quá khứ, hiện tại và tương lai cùng một lúc, có lẽ bạn có thể hiểu rằng tại sao quá nhiều điều tích cực lại có thể sinh ra điều tiêu cực. Có lẽ bạn sẽ hiểu tại sao tính vô hạn của cối xay thỏa mãn tiêu dùng rốt cuộc lại trở thành công thức cho sự điên loạn. Và có lẽ bạn cũng sẽ thấy tại sao ranh giới giữa tương lai hoàn mỹ và tương lai không hoàn mỹ thật sự rất mong manh.

Nghịch lý của sự tiến bộ chính là nó sẽ làm cho mọi thứ tốt hơn, cho đến khi mọi thứ xấu đi.

Thế nên vào lúc này, nếu tôi có một lời khuyên dành cho bạn, nó sẽ là: Hãy đọc ngược câu chuyện, rồi lại đọc xuôi. Hãy xem tới, xem lui, từ năm sau ra năm trước. Và hãy cố hình dung thị trường của bạn qua lăng kính của nhiều khả năng khác nhau trong tương lai.

Ngành hàng mờ mịt

(Đối sách của chúng ta)

Trước đây, việc bộc lộ về bản thân cũng hao hao giống một điệu khiêu vũ – tôi chia sẻ một chút về mình, bạn chia sẻ một chút về bạn. Tôi nói thêm vài điều, rồi bạn nói thêm vài điều nữa. Để hiểu một người không chỉ đòi hỏi thời gian mà còn cần sự tương tác, một sự trao đổi song phương, tế nhị. Tôi bộc bạch đôi điều. Rồi đến bạn. Đến tôi. Rồi lại đến bạn. Qua mỗi lần chia sẻ về bản thân, sự quen biết sẽ được hình thành trước tiên, rồi đến sự quen thuộc và cuối cùng là thân mật.

Nhưng dường như mạng Internet đã thay đổi điều này. Hãy lên mạng và bạn sẽ hiểu điều tôi muốn nói. Match.com, Facebook, Flickr, YouTube… Trong một thế giới chằng chịt những mạng lưới siêu liên kết, việc bộc lộ bản thân đã không còn dựa vào sự tương tác; nó trở thành một hoạt động đơn phương, vô điều kiện, cho không, biếu không. Viết một trang blog đồng nghĩa với thổ lộ trước công chúng. Đăng ký một tài khoản Facebook là dọn sẵn một bữa tiệc để tự biên tự diễn. Công nghệ dường như đã giúp giải phóng những kẻ háo danh bên trong mỗi chúng ta.

Và rõ ràng không có gì mà người ta không thể chia sẻ được, thậm chí cả những điều vặt vãnh nhất. Twitter có hàng triệu thành viên hăng hái cập nhật cho cả thế giới biết họ đang làm gì mỗi phút, mỗi giây. Hãy xem những bài đăng gần đây:

“Tôi nhận thấy người ta uống nhiều bia hơn trong những dịp họp mặt gia đình quan trọng. Dĩ nhiên họ cũng văng tục nhiều hơn.”

“… Trong cái kỷ nguyên số này, phải chăng tôi là người duy nhất còn viết tay?”

“ … Tập thể dục nặng một tiếng rưỡi, ăn trưa ở Lean Cuisine, nhận

thư, xem điểm số con trai, ăn một nắm đầy socola M&M. Cảm xúc khiến mình ăn quá nhiều ư?"

Đây là lãnh địa mang tính vận động, nó khiến ta như bị thôi miên vì sự thú vị và linh hoạt, nhưng cũng khiến ta mất phương hướng vì sự bạo dạn của các cư dân. Hãy xem một hồ sơ giới thiệu trên MySpace:

Về bản thân tôi: Âm nhạc là tình yêu đích thực trong đời. Hầu hết là nhạc rock, indie, acoustic, alternative, reggae và punk. Kẻ thù duy nhất của tôi là nhạc đồng quê. Tôi say mê nghệ thuật. Yêu vẽ tranh, thích hội họa. Tôi chẳng rõ mắt tôi màu gì. Thành thật mà nói, màu mắt tôi thay đổi. Nhưng thường là tông màu lam. Tôi ghét những đứa đạo đức giả, nhưng tôi nghĩ ai cũng mang bộ mặt giả dối theo cách riêng của họ. Tôi không thích nói xấu sau lưng người khác. Tôi thường trích dẫn lời thoại phim trong những cuộc trò chuyện hàng ngày.

Khi cả thế giới biến thành sân khấu, mọi thứ đều trở thành một đề tài nghiên cứu về quản lý sự ấn tượng; mọi thứ đều trở thành câu trả lời đương đại cho câu hỏi Tôi muốn thế giới nghĩ gì về mình? Đây là một phần lý do khiến Internet trở thành kho báu của giới kinh doanh – nó trở thành nơi để các công dân họp lại và marketing bản thân họ với thế giới.

***

Hãy tưởng tượng nếu mỗi ngày, mỗi người trong chúng ta đi làm và mặc một chiếc áo thun thần kỳ giúp liệt kê mọi thứ mà chúng ta đã xem trên tivi trong vòng 24 tiếng đồng hồ – tất cả chương trình truyền hình thực tế, tất cả các bộ phim hài tình huống dở tệ, tất cả những chương trình vớ vẩn mà chúng ta chẳng muốn xem nhưng rốt cuộc vẫn ngồi cho đến kết thúc – toàn bộ các chi tiết tệ hại sẽ được phơi bày ra cho tất cả đồng nghiệp ngay khi chúng ta bước vào sở làm vào ngày hôm sau. Hãy tưởng tượng khi đó thói quen xem tivi của chúng ta sẽ thay đổi nhanh chóng như thế nào. Hãy tưởng tượng khi đó thời gian xem tivi của chúng ta sẽ giảm bao nhiêu. Hãy tưởng tượng khi đó chúng ta sẽ thận trọng nhường nào khi duyệt kênh vì biết rằng những gì mình xem sẽ được công bố khắp thiên hạ.

Khi chuyển từ tiêu dùng cá nhân sang tiêu dùng tập thể, chúng ta sẽ cẩn trọng hơn. Khi ở một mình, chúng ta được phép tiêu dùng bừa bãi thế nên cứ thoải mái. Nhưng khi biết rằng có người quan sát, chúng ta có xu hướng chú ý nhiều hơn, đôi khi quá mức vì bây

giờ chúng ta biết rằng mọi thứ chúng ta làm, mọi thứ chúng ta mặc, mọi thứ chúng ta ăn đều có khả năng tiết lộ con người thật của mình. Vì thế, chúng ta giám sát sự tiêu dùng của mình theo cách hoàn toàn khác. Chúng ta thay đổi trang phục trước khi ra khỏi nhà. Chúng ta cẩn thận lựa chọn thức uống khi ăn cùng sếp. Thậm chí khi chúng ta quyết định bỏ qua lễ nghi xã giao – chẳng hạn khi mặc chiếc quần jeans sờn rách nhất đến dự một buổi tiệc tối trang trọng – chúng ta vẫn hành động một cách có chủ ý. Sự tiêu dùng trở thành một màn trình diễn thật sự theo mọi nghĩa.

Điều này thể hiện rõ nhất trong nền cộng hòa ảo, hay quốc gia Internet. Nếu bạn là một lữ khách vô tình lạc bước vào vùng đất này, bạn sẽ rơi vào trò đoán-vật-qua-cử-chỉ với quy mô toàn cầu. Cách tiêu dùng sẽ giúp bạn nhanh chóng nhận diện tính cách người sử dụng; còn mọi người lại bộc lộ bản thân họ thông qua những thứ họ tiêu dùng.

Hãy xem một trích đoạn từ Facebook:

Sở thích: Tôi thích những hình xăm, xe Range Rovers, đội Red Sox, iPhone, giày bốt UGG, tập thể dục, thức uống dành riêng cho phụ nữ, thẻ Papyrus, thời trang JUICY COUTURE N, mỹ phẩm Sephora, làn da rám nắng, trang phục jeans của Hudson và Britney Spears.

Bạn đang chứng kiến phiên bản đảo ngược của công thức quảng cáo kiểu cũ – nghĩa là dùng thương hiệu để thể hiện tính cách diễn viên thay vì ngược lại. Chúng ta thường xem nhẹ sự chăm chút trong việc xây dựng các kết cấu trực tuyến này, tuy nhiên khi lướt Facebook, Match.com hoặc Twitter, bạn nên nhớ rằng từng từ trên mỗi trang đều có dụng ý cụ thể: nhằm gây ấn tượng về người mà bạn đang đọc. Một bài đăng với nội dung "Tôi chẳng thể sống thiếu caffein và giày Converse All-Stars," chưa chắc đã được viết ra một cách ngẫu hứng như những gì nó thể hiện. Quả thực, khi nói đến môn nghệ thuật biểu diễn được biết đến với cái tên mạng xã hội, đôi khi chúng ta cảm thấy như thể tất cả đều là chiêu trò marketing – mỗi người đều là một nhà báo phục vụ cho chính mình.

Bạn cứ nghĩ mà xem. Hãy lên mạng và quan sát thật kỹ. Với thế hệ chúng ta, tiêu dùng đã trở thành tấm thẻ căn cước.

***

Trong thành phố nơi tôi sống, dường như phong cách tiêu dùng của trẻ dần hình thành khi chúng bước vào lớp năm, lớp sáu. Đây

chính là lúc bạn trông thấy những cô bé không chịu mặc đồ jeans trừ phi đó là đồ của hãng Hollister, còn các cậu bé từ chối giày Reebok và chỉ đi giày Vans. Đó quả là hình ảnh đáng tò mò; những tốp cô cậu nhỏ đang thử nghiệm hình tượng của chính mình bằng cách luân phiên chấp nhận hoặc khước từ phong cách tiêu dùng của các bạn đồng trang lứa. Dĩ nhiên, những trẻ này sẽ biến thành những khách hàng khó tính đến nực cười trong tương lai. (Bất kỳ phụ huynh nào đã từng đi mua sắm quần áo với con cái ở tuổi 16 đều biết rõ điều này.) Tuy nhiên, có vẻ phụ huynh chẳng thể làm gì nhiều để ngăn cản quá trình trên; rõ ràng, ngoài hoóc-môn tình dục, những ông hoàng bà chúa ở tuổi dậy thì còn có khả năng phóng thích một lượng hoóc-môn tiêu dùng đáng kể.

Không phải đứa trẻ nào cũng trải qua giai đoạn này ở cùng một thời điểm hoặc cùng một mức độ. Nhưng cá nhân tôi tin rằng hầu hết chúng ta đều trải qua giai đoạn tương tự lúc này hoặc lúc khác. Khi đến tuổi trưởng thành, đa số chúng ta đều kén chọn thứ này hoặc thứ nọ. Có thể đó là một loại gậy đánh gôn, một loại xe ưa thích hoặc một loại mỹ phẩm trang điểm; đa số chúng ta đều kén chọn thứ này hoặc thứ nọ.

Dưới góc độ kinh doanh, đây là giai đoạn quan trọng vì nếu không ai trải qua giai đoạn này, hoạt động marketing của các công ty sẽ mất đi lý do tồn tại. Bạn hãy thử nghĩ xem. Năm ngoái, Nike chi khoảng hai tỷ đô-la cho marketing và quảng cáo vì họ tin rằng chúng ta sẽ trở nên kén chọn hơn đối với quần áo mặc đến phòng tập. Procter & Gamble chi hơn năm tỷ đô-la cho quảng cáo, vì họ tin rằng chúng ta có thể dành nhiều sự ưu ái cho một sản phẩm gia dụng hơn những món khác.

Thậm chí, bạn có thể rút gọn toàn bộ chức năng của marketing thành một quá trình mà các công ty sử dụng để biến chúng ta thành những người tiêu dùng kén chọn. Dĩ nhiên, quá trình này được đánh dấu bằng hàng loạt chiến thuật kinh doanh phức tạp, nhưng mục tiêu của nó đã quá rõ ràng.

Vậy làm thế nào các giám đốc marketing biết được chiến dịch của họ có thành công hay không? Tất nhiên họ có thể nhìn vào dữ liệu doanh thu – xem bao nhiêu người đã mua hàng. Vấn đề là cách này chưa hẳn đã cung cấp được cái nhìn toàn diện về thái độ tiêu dùng của chúng ta. Có lẽ tôi và bạn đều chủ động mua cùng một thương hiệu, nhưng không có nghĩa là tình cảm chúng ta dành cho thương hiệu đó giống nhau. Có lẽ bạn mua hàng theo thói quen và thậm chí miễn cưỡng, trong khi tôi mua bằng tất cả niềm say mê. Trong trường hợp đó, chắc chắn tôi sẽ gắn bó với thương

hiệu hơn bạn; nói cách khác, chắc chắn tôi sẽ khó có thể bị đối thủ cạnh tranh dụ dỗ.

Đây là lý do tại sao ngoài việc xem xét dữ liệu doanh thu, các giám đốc marketing còn đặc biệt chú ý đến cách chúng ta bày tỏ tình cảm dành cho thương hiệu trước công chúng – xem chúng ta mặc quần áo hiệu nào, đăng thương hiệu nào trên trang web, hay giới thiệu thương hiệu nào cho bạn bè. Bất cứ khi nào chúng ta sẵn sàng công khai mối thiện cảm dành cho một thương hiệu trước cả thế giới, thì chắc hẳn chúng ta đã có một sự kết nối mạnh mẽ với thương hiệu đó; và những người làm marketing biết rõ điều này.

Từ góc độ của nhà quản lý thương hiệu, một kịch bản thậm chí còn tốt hơn nữa là khi niềm đam mê thương hiệu kết hợp với yếu tố thứ hai: niềm tin rằng thương hiệu sẽ mang lại những điều mà thương hiệu khác không làm được, một niềm tin bắt nguồn từ sự chu đáo hiển nhiên. Lời tuyên bố "Tôi sẵn sàng chết vì kem bạc hà sô-cô-la của Brigham" có thể xem như một bản tuyên ngôn hùng hồn về lòng trung thành đối với thương hiệu bởi hai lý do: Lòng nhiệt tình sôi sục trong lời phát biểu hàm chứa niềm đam mê, còn tính cụ thể hàm chứa chuyên môn so sánh, một cách thể hiện khéo léo những lợi ích đặc biệt của kem bạc hà sô-cô-la Brigham so với các hãng khác.

Xin nhớ rằng chuyên môn so sánh này không nhất thiết phải dựa trên nền tảng khách quan, thiết thực hay thậm chí lý luận. Khi cậu trợ lý sành điệu của tôi nhất quyết chỉ mang giày Hugo Boss, đeo kính Prada và uống vodka Grey Goose, có lẽ tính kén chọn của cậu xuất phát từ những quan điểm rất chủ quan về lợi thế của các thương hiệu này so với đối thủ cạnh tranh. Không sao cả. Sự kén chọn vẫn dựa trên nhận thức sâu sắc của cậu về những sản phẩm khác, nghĩa là lòng trung thành thương hiệu của cậu bắt nguồn từ những khác biệt lợi ích rất thiết thực đối với riêng cậu.

Tóm lại, khi hai yếu tố này – đam mê và chuyên môn so sánh – khiến khách hàng yêu thích một thương hiệu cụ thể, chúng sẽ gắn bó mật thiết vì một lý do rõ ràng rằng chúng đang gia tăng cảm giác "không thể thay thế". Nếu bạn là một nhà quản lý thương hiệu, đây chính là điều bạn hằng mong muốn – mọi người không chỉ yêu thích thương hiệu của bạn, mà còn cảm thấy rằng chỉ có thương hiệu của bạn mới đáp ứng được những gì họ đang tìm kiếm.

***

Tuy nhiên trong kinh doanh, tôi chỉ dám chắc một vài điều, và một trong số đó là lòng trung thành thương hiệu ngày càng hiếm. Vâng, đúng vậy, tôi vừa dành vài trang để mô tả vô số cách người tiêu dùng thể hiện lòng thiện cảm đối với thương hiệu – trong sân trường, trên các trang Facebook… – vậy điều này là sao?

Tôi không cho rằng lòng trung thành với thương hiệu đã tuyệt diệt; rõ ràng nó vẫn tồn tại. Như tôi đã nói, đa số chúng ta đều kén chọn thứ này hoặc thứ khác – cậu trợ lý của tôi yêu những đôi giày Prada; những đứa trẻ trong thành phố tôi yêu thích quần áo hiệu Hollister. Nhưng dường như lòng trung thành với thương hiệu đã trở nên khó nắm bắt hơn bao giờ hết. Hiện tượng này đặc biệt rõ ràng khi bạn loại bỏ những ngành hàng hào nhoáng – thời trang, giày dép, phụ kiện… – nơi tập trung hoạt động tiêu dùng công khai nhất. Khi loại bỏ những ngành hàng này, quả thực lòng trung thành sẽ chẳng còn là bao, ít nhất là theo quan sát của tôi.

Trên thực tế, tôi xin cược rằng đối với hầu hết mọi người, số lượng ngành hàng trong đó họ không trung thành với bất kỳ thương hiệu nào lớn hơn nhiều so với số lượng những ngành hàng mà họ thể hiện lòng trung thành; tôi cũng xin cược rằng thế cân bằng sẽ dịch chuyển xa hơn theo thời gian. Trong các ngành hàng như khách sạn, ngân hàng bán lẻ và thanh năng lượng, có hàng tá thương hiệu đang cạnh tranh hòng chiếm được cảm tình của tôi. Tuy nhiên, tôi chẳng cảm thấy trung thành với ai cả. Những cô cậu tuổi teen trong thành phố của tôi bị bủa vây bởi rất nhiều lựa chọn thức ăn và thức uống trái cây, nhưng đa số các thương hiệu này chỉ nhận được vài sự chú ý thoáng qua.

Có lẽ ký ức của tôi mơ hồ, nhưng tôi nhớ trước đây sự thể cũng không đến nỗi thế. Khi tôi còn bé, lòng trung thành của cha mẹ tôi đối với một số thương hiệu chính được thể hiện khắp nơi trong nhà. Chúng tôi là một gia đình Coca-Cola (không Pepsi). Khi mua kem tươi, chúng tôi chỉ mua hiệu Cool Whip. Mẹ tôi chỉ tín nhiệm sản phẩm Oil của hãng Olay. Dầu gội Herbal Essence. Palmolive hương chanh. Cha tôi chỉ tín nhiệm tivi Sony. Dụng cụ của hãng Craftsman. Xe đạp Schwinn. Một trong số bạn trai cũ của tôi tự xem mình là một anh chàng thanh lịch vì chàng chỉ ăn kem Häagen-Dazs.

Ngày nay, lòng trung thành thương hiệu kiểu này có vẻ kỳ quặc. Xin nhớ rằng tôi đang nói về lòng trung thành mà các gia đình, theo thói quen, đã ban tặng cho các sản phẩm giúp gắn kết cuộc sống của họ hằng ngày. Tôi tin rằng cái kiểu gắn kết thương hiệu này đang chết dần chết mòn.

Rõ ràng tôi không phải là người duy nhất nghĩ như thế. Gần đây, tôi có tham dự một buổi hội thảo marketing, trong đó có một trọng điểm thảo luận về việc người tiêu dùng đang dần đánh mất xu hướng trung thành với thương hiệu. Có rất nhiều suy đoán về nguyên nhân khả dĩ – sự phân mảnh của các kênh marketing, sự thay lòng đổi dạ của người tiêu dùng… – nhưng vẫn còn chút bất đồng về giả thiết cơ sở.

***

Quả thực, nếu xét về bản chất, một số ngành hàng được xem là xung đột với lòng trung thành với thương hiệu. Hai loại ngành hàng đó là: (1) những ngành không có sự khác biệt rõ ràng về thương hiệu, chẳng hạn như đường ăn, giấy in hoặc xăng dầu, và (2) những ngành mà thương hiệu vô cùng khác biệt như nhà hàng, rượu vang hoặc sách. Hiếm khi bạn nghe giới kinh doanh nói về lòng trung thành trong những ngành hàng này vì cả hai đặc tính trên – không khác biệt và quá khác biệt về thương hiệu – thường tạo ra những tình huống mà trong đó lòng trung thành khó có thể duy trì.

Tuy nhiên, tình trạng nguy kịch của những ngành hàng đã đến giai đoạn siêu trưởng thành chính là chúng có thể thoái hóa thành các thị trường bao hàm cả hai đặc tính vừa nêu. Tôi đã bóng gió về điểm này ở phần trên; thực phẩm ngũ cốc có thể được xem là ngành hàng trong đó tất cả các thương hiệu đều khác nhau hoặc giống nhau, tùy vào quan điểm của bạn. Giày đế mềm cũng thế. Hoặc nước đóng chai.

Mẹ tôi chưa bao giờ phải quyết định gắn kết với một loại thẻ tín dụng nhất định nào trong số các quảng cáo thẻ tín dụng tràn ngập hộp thư của bà. Bà cũng chưa bao giờ phải trung thành với một thương hiệu sữa chua duy nhất, và thường xuyên thay đổi nhiều nhãn hiệu khác nhau. Bạn dễ trở thành một fan cuồng kem Häagen-Dazs khi thương hiệu Häagen-Dazs độc chiếm thị trường kem cao cấp; nhưng khi thị trường xuất hiện những bản sao cao cấp khác, bạn sẽ khó tìm thấy một tín đồ Häagen-Dazs đúng nghĩa. Cha mẹ tôi sẽ chẳng bao giờ ngờ rằng ngày nay vợ chồng tôi thường không đặt nặng vấn đề thương hiệu trong các ngành hàng, từ dầu gội cho đến nước rửa bát. Không phải vì chúng tôi hoàn toàn khác biệt so với họ, mà vì chúng tôi mua hàng trong một bối cảnh thị trường hoàn toàn khác biệt.

Khi bộ đôi động lực bao gồm sự cạnh tranh bầy đàn và siêu hoạt động cạnh tranh bắt đầu chi phối một ngành hàng, thì ngành đó

sẽ bắt đầu không còn phù hợp với lòng trung thành đối với thương hiệu. Tôi hoàn toàn tin đây là sự thật. Đây là ý của tôi khi nói rằng lòng trung thành thương hiệu đang ngày càng khan hiếm. Tôi muốn nói rằng, khi nhìn xung quanh, tôi thấy rất nhiều công ty trong nhiều ngành hàng tham gia vào kiểu chu kỳ cạnh tranh có xu hướng cản trở sự phát triển của chính nó.

***

Chính xác hơn, ngay khi thị trường đạt đến giai đoạn siêu trưởng thành, sẽ có hai điều thường xảy ra với người tiêu dùng. Thứ nhất, dưới góc độ của người tiêu dùng, mọi siêu hoạt động trong thị trường bắt đầu mơ hồ. Nếu bạn còn nhớ ở chương trước, đặc tính nổi bật của một bầy đàn là ảo ảnh thị giác và ảo ảnh không chỉ biến bầy đàn thành một thực thể sống, mà còn làm phai mờ những hành vi ở cấp độ cá thể. Sự biến đổi cảm nhận tương tự cũng xảy ra trong bối cảnh này: Ngành hàng bắt đầu trở thành một thực thể riêng và xóa nhòa đặc tính của từng thương hiệu riêng biệt bên trong.

Một ngày nọ, vợ chồng tôi cùng nhau xem một trận bóng bầu dục và nhận thấy hàng tá quảng cáo bia khác nhau, tất cả đều ngụ ý nhấn mạnh về sự nam tính; tôi chắc rằng mình có thể nêu rõ chủ đề khái quát là gì, nhưng không nghĩ mình có thể chỉ ra chủ đề riêng của mỗi thương hiệu. Tôi biết các nhà cung cấp mạng không dây đang triển khai một vài chương trình khuyến mãi, nhưng không thể chỉ ra công ty nào có chương trình nào. Tôi biết các công ty cáp quang đang đưa ra những gói cước thanh-toán-theo-lượt-xem cũng khác nhau, nhưng chẳng bao giờ có thể theo hết các chi tiết.

Khi ngành hàng trở nên mơ hồ, chúng ta thường duy trì vài cảm nhận chung về nó – một tập hợp những liên tưởng chung chung và một nhận thức chung về các thủ đoạn cạnh tranh mới nhất – nhưng rất khó để nhận ra từng thương hiệu riêng lẻ có đặc điểm gì. Chúng ta nhìn rừng mà chẳng thấy cây.

Và khi điều này xảy ra, thì giống như mối quan hệ giữa chúng ta với bất kỳ thương hiệu nào trong ngành, mối quan hệ giữa chúng ta và toàn ngành hàng sẽ tiết lộ nhiều điều về bản thân. Đây là điều thứ hai sẽ xảy ra khi một ngành hàng đạt đến giai đoạn siêu trưởng thành: Tiêu dùng sẽ trở thành ô cửa soi vào cảm nhận của chúng ta về một ngành hàng, bất chấp cuộc chiến nội bộ giữa các thương hiệu. Hãy quên đi sự khác biệt giữa bia Miller, Coors và Budweiser; chúng ta chỉ cần biết rằng bia là thức uống dành cho

dân mê bóng bầu dục. Hay đồ lót là "khiêu khích và mời gọi". Hay bảo hiểm là "cần thiết nhưng nhàm chán." Hay các đại lý xe hơi thì "không đáng tin cậy."

Hãy xem ví dụ sau đây:

Về bản thân Tôi: Tôi không thể sống thiếu sô-cô-la. Tôi cũng thích uống trà – nhưng không chịu được cà phê. Tôi là tín đồ của phương tiện giao thông công cộng. Tôi không có ô-tô và tôi ghét mấy chiếc SUV. Tôi thích kem dưỡng thể nhưng không chấp nhận bất kỳ sản phẩm nào thử nghiệm trên động vật. Và tôi KHÔNG bao giờ dùng nước hoa (eo ôi).

Trong bài đăng trên, sự gắn kết với các ngành hàng mới là trọng tâm chứ không phải sự gắn kết thương hiệu. Những chiếc xe SUV được so với phương tiện giao thông công cộng. Trà so với cà phê. Kem dưỡng thể so với nước hoa. Chúng ta không cần đề cập đến một thương hiệu cụ thể; chỉ riêng sự gắn kết với ngành hàng đã đủ truyền tải thông tin cần thiết.

***

Tất nhiên, các doanh nhân sẽ tập trung vào thương hiệu của riêng họ, do đó thường không nhận ra rằng những mối quan hệ ở cấp độ ngành hàng có thể ăn sâu bám rễ và ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhường nào. Tuy nhiên, nếu bạn đón tàu hỏa từ Boston đến thành phố New York, thì chắc hẳn bạn sẽ gặp được rất nhiều người cùng không thích đi máy bay. Đây là sự chối bỏ ở cấp độ ngành hàng; như một thể thống nhất, họ cùng bắt tay chống lại ngành hàng không. Ngược lại, nếu ghé thăm một cửa hàng bán lẻ mỹ phẩm như Sephora, bạn sẽ gặp rất nhiều chuyên gia trang điểm tự phong. Đây là sự trân trọng ở cấp độ ngành hàng; như một thể thống nhất, họ cùng say mê ngành hàng mỹ phẩm.

Khi hào hứng với một ngành hàng, chúng ta sẽ tò mò về các thương hiệu trong ngành; khi chán ngấy một ngành hàng, chúng ta chẳng còn thiết tha chi nữa. Khi say mê một ngành hàng, chúng ta háo hức tìm hiểu những lựa chọn trong ngành; khi hoài nghi một ngành hàng, chúng ta chỉ mua thứ rẻ nhất hoặc tiện lợi nhất. Trong tất cả những trường hợp trên, thái độ đối với ngành hàng có khuynh hướng điều khiển hành vi đối với các thương hiệu trong ngành.

Chẳng có gì ngạc nhiên khi bạn có thể biết nhiều về một người dựa trên thái độ tiêu dùng của người đó với từng ngành hàng cụ

thể. Cô bạn thân của tôi là một chuyên gia dùng thử các thương hiệu khi nói đến dầu gội cao cấp, một khách hàng thực dụng dễ tính khi nói đến kẹo sô-cô-la, và một kẻ hoàn toàn vô tâm khi nói đến ô-tô. Chồng tôi là một nhà sưu tầm khi nói đến giày đế mềm và đàn ghi-ta, là một khách hàng vị lợi khi nói đến công nghệ và một kẻ hoài nghi khi nói đến những cây gậy đánh gôn.

Người dễ dự đoán là những người có thái độ về ngành hàng dễ dự đoán: Hầu hết các cô gái tuổi teen đều thích âm nhạc, đồ trang điểm, quần áo và tạp chí thời trang. Còn những người khác thường sẽ có thái độ ngành hàng khác thường: Tôi biết một cô bé 17 tuổi thích sưu tập kỷ vật của nhà văn Tolkien, ghét trang điểm và không quan tâm đến quần áo.

Trong mỗi mô tả trên, những ám chỉ về tính tổng quát của ngành hàng đã đủ chứng minh rằng chi tiết thương hiệu không quan trọng. Tuy nhiên, xin lưu ý rằng tổng hợp các hành vi tiêu dùng cá nhân của một người có thể ghép lại thành một bức tranh kiểu mosaic về tính cách của người đó. Bức tranh này thậm chí còn chứa đựng những thông tin về nhân học và văn hóa nhiều hơn so với một bài trắc nghiệm tính cách truyền thống, tuy rằng chúng được diễn giải theo một cách khác, hình tượng hơn.

***

Cuối thập niên 1950 và đầu 1960, một nhóm học giả do Everett Rogers dẫn đầu tại Đại học Bang Iowa đã giới thiệu một học thuyết về sự tiếp thu công nghệ (được biết đến với tên gọi Khuếch tán Đổi mới, về sau được phổ biến thông qua tác phẩm Bí mật marketing trong thị trường hi-tech (của Geoffrey Moore do Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2013). Họ cho rằng một số người có xu hướng bênh vực cho các sản phẩm mới từ những thị trường chưa trưởng thành và chúng ta có thể phân khúc thị trường tiềm năng cho sản phẩm mới dựa trên xu hướng này. Học thuyết này và hệ thống phân khúc thị trường – bao gồm khách hàng tiên phong, khách hàng sớm thích nghi, khách hàng nhanh chân (chiếm số lượng lớn), khách hàng chậm chân (chiếm số lượng lớn) và khách hàng lạc hậu – đã trở thành một phần cốt lõi trong thuật ngữ kinh doanh của chúng ta, đặc biệt đối với các doanh nghiệp hoạt động trong những ngành công nghiệp mới nổi.

Trong những năm gần đây, tôi nghĩ sẽ rất thú vị nếu chúng ta thử làm một bài tập xây dựng hệ thống phân khúc thay thế nhằm thể hiện mặt còn lại của vấn đề: cách thức con người đáp trả lại vô số lựa chọn dư thừa xuất phát từ những ngành hàng siêu trưởng

thành, những ngành hàng mà họ đã quá am hiểu. Xin lưu ý rằng trong những ngành hàng này, vấn đề không phải là thiếu vắng sự quen thuộc hay e ngại đổi mới, mà chính là sự mệt mỏi và hoài nghi về sản phẩm.

Nếu phải làm bài tập này, tôi sẽ tiến hành như sau:

- Tôi sẽ bắt đầu với nhóm người mà tôi đã giới thiệu với bạn ở phần trước: những chuyên gia ngành hàng. Những chuyên gia này rất yêu thích ngành hàng và rất sáng suốt với những lựa chọn của họ, tuy nhiên không nhất thiết phải ưu ái một thương hiệu nhất định nào. Họ cẩn thận, thông thái và kén chọn, nhưng cũng chấp nhận thử nhiều loại sản phẩm khác nhau. Lòng trung thành của họ chỉ dành cho ngành hàng chứ không phải bất kỳ thương hiệu riêng nào.
- Nhóm thứ hai bao gồm những người mà tôi gọi là khách hàng cơ hội khôn khéo. Giống như các chuyên gia, khách hàng cơ hội cũng là người rất am hiểu về ngành hàng và không chú trọng đến thương hiệu. Điểm khác biệt là họ chẳng lấy làm vui thích khi tham gia vào ngành hàng. Khách hàng cơ hội là những người tiêu dùng theo hướng giao dịch, thái độ của họ đối với ngành hàng có thể xem là mang tính tranh đấu – họ thu thập đủ các loại phiếu giảm giá, mặc cả điên cuồng và tích cóp điểm thưởng. Họ thường hoài nghi và thờ ơ trước những diễn biến trong ngành hàng, nhưng vẫn quan tâm một cách tương đối vì những lý do vị lợi.
- Nhóm thứ ba bao gồm những người mà tôi gọi là khách hàng thực dụng. Khách hàng thực dụng là những người không quan tâm đến sự khác biệt; họ không còn hứng thú cập nhật những chiêu thức cạnh tranh mới nhất trong thị trường. Họ hoài nghi sự khác biệt giữa các thương hiệu, vì thế quyết định mua hàng của họ dựa trên sự kết hợp giữa thói quen, nếp sinh hoạt thường ngày, giá cả và tính thuận tiện. Phiên bản cực đoan của khách hàng thực dụng là khách hàng hờ hững, họ xem cả ngành hàng hầu như là hàng hóa thuần túy. (Một nhà tâm lý học sẽ sử dụng thuật ngữ "mất động lực lựa chọn" để chỉ cơ chế đối phó này; nghĩa là càng có nhiều sản phẩm thì người ta càng ít quan tâm đến sự lựa chọn của mình.)
- Nhóm thứ tư bao gồm những khách hàng miễn cưỡng. Đúng như tên gọi của họ, khách hàng miễn cưỡng là những người tiêu dùng miễn cưỡng trong ngành hàng. Họ chán

ghét tham gia vào thị trường và thật sự muốn mãi là người ngoài cuộc dù đôi khi không còn lựa chọn nào khác. Cảm giác chán ghét, khó chịu và lạ lẫm của họ đối với ngành hàng được biểu hiện qua sự bối rối, bực dọc và lúng túng, họ chỉ muốn thoát ra khỏi ngành hàng càng nhanh càng tốt.

- Nhóm cuối cùng bao gồm những khách hàng trung thành của thương hiệu. Họ là những người vẫn thể hiện niềm say mê ngoan cố với một thương hiệu nhất định mặc cho rất nhiều đối thủ cạnh tranh khác đang vẫy gọi trên thị trường. Họ hết lòng gắn bó với những chiếc máy vi tính hiệu HP; họ một mực thủy chung với thương hiệu kem Häagen-Dazs. Trong một thị trường siêu trưởng thành, so với những người tiêu dùng chính thống, lòng trung thành thương hiệu của họ đôi khi khá kỳ quặc và lỗi thời ; tuy nhiên, hầu hết các thị trường đều sở hữu nhóm khách hàng trung thành điên cuồng này.

Dĩ nhiên, tất cả các nhóm trên sẽ phải thích nghi dần; một số khách hàng thực dụng sẽ cảm thấy bất mãn hơn những người khác, trong khi một số khách hàng hoài nghi lại hoài nghi nhiều hơn. Nhưng tôi đoán rằng cả năm nhóm khách hàng này – chuyên gia, cơ hội, thực dụng/hờ hững, miễn cưỡng và trung thành – đã đủ bao quát hết những phương cách cơ bản nhằm đối phó với các thị trường siêu trưởng thành.

Ngoài ra, điều thú vị nhất (và có lẽ là hữu ích nhất) của việc phân loại khách hàng là chúng ta sẽ hiểu thêm về ngành hàng. Chẳng hạn, một số ngành hàng sẽ tràn ngập khách hàng cơ hội khôn khéo và khách hàng miễn cưỡng đến mức đáng lo ngại. Ngành hàng không dường như có nhiều khách hàng thuộc hai nhóm trên, một mặt do một phần hành khách thường xuyên của họ là những người thực dụng, những bậc thầy trong trò chơi giá cả luôn muốn tối đa hóa số dặm bay của họ với chi phí thấp nhất; mặt khác, ngành này cũng có những hành khách miễn cưỡng luôn dành gần hết thời gian trong chuyến hành trình chỉ để tự nhủ họ ghét đi máy bay đến nhường nào.

Hoặc hãy xem xét một số ngành hàng khác bị thống trị bởi nhóm khách hàng cơ hội và thực dụng. Ngành hàng điện thoại di động là một ví dụ. Dù người tiêu dùng trong ngành này có ra quyết định mua hàng khôn khéo hay không, họ vẫn không có nhiều thiện cảm với các công ty.

Hoặc hãy xem thử một số ngành hàng mà số lượng khách hàng

thực dụng tăng dần qua các năm. Tôi có thể kể ra một loạt các ngành hàng – bao gồm những ngành chiếm đầy các quầy trong nhà thuốc. Đó là những ngành hàng siêu trưởng thành mà trong đó khách hàng bắt đầu nghi ngờ độ tin cậy của các quảng cáo về sự khác biệt giữa các thương hiệu, rồi dần hình thành thái độ "không biết, không quan tâm".

Càng thú vị hơn nếu chúng ta lấy sơ đồ so sánh tổng thế của những ngành hàng này cách đây 10 năm để so với hiện tại, dựa trên cấu trúc khách hàng. Nếu tiến hành so sánh, tôi đoán rằng những sơ đồ tổng thể này sẽ tiết lộ một xu hướng đáng chú ý từ ngành hàng này đến ngành hàng khác – tỷ lệ khách hàng trung thành với thương hiệu giảm dần trong khi các nhóm khách hàng hoài nghi lại tăng lên.

***

Như tôi đã nói, trong kinh doanh, tôi chỉ dám chắc vài điều, nhưng một trong số đó là lòng trung thành với thương hiệu đang ngày càng hiếm. Trớ trêu thay, vai trò của tiêu dùng trong đời sống của chúng ta – với tư cách một tấm thẻ căn cước, một biệt ngữ văn hóa – lại đang nổi bật hơn bao giờ hết.

Chẳng hạn, em chồng tôi có thể được xem là khách hàng mục tiêu lý tưởng của những người làm marketing thương hiệu. Tại sao? Vì cô là người rất coi trọng sự tiêu dùng. Khi mua bất kỳ thứ gì, dù là áo thun, giày, sản phẩm chăm sóc tóc, vé xem bóng chày hay rượu cocktail, tiêu dùng là một trong những quá trình giúp cô tạo ra bố cục, sắc màu và nét hoa mỹ trong đời sống hàng ngày. Thế nên cô nghĩ về sự tiêu dùng của mình một cách sáng suốt, tự giác, mãnh liệt và hào hứng.

Tuy nhiên, thực tế lại như sau:

- Cô là một khách hàng chuyên gia trong lĩnh vực sản phẩm spa, rượu vodka martini, dép xăng đan, nhà hàng và vô số sản phẩm, dịch vụ khác.
- Cô là một khách hàng cơ hội khôn khéo trong lĩnh vực vé xem ca nhạc, đồ nội thất, vé máy bay và vô số sản phẩm, dịch vụ khác.
- Cô là một khách hàng thực dụng trong lĩnh vực máy tính xách tay, đặt phòng khách sạn, thuê xe hơi…
- Cô là một khách hàng miễn cưỡng trong lĩnh vực thức ăn nhanh, dịch vụ truyền hình cáp và nước ngọt có gas.

- Và cô là một khách hàng trung thành trong lĩnh vực phụ kiện (Paul Frank), đồ trang điểm (Princess Borghese), đồng hồ (ToyWatch) và một vài thương hiệu thời trang.

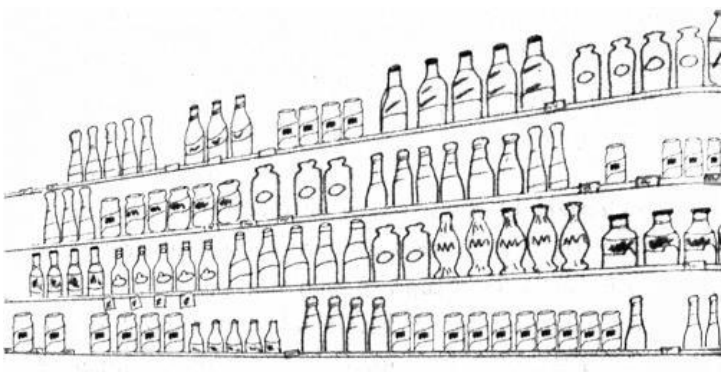
Nói cách khác, dù em chồng tôi có một nguồn năng lượng tiêu dùng dồi dào, nhưng lòng trung thành của cô chỉ dành cho một vài thương hiệu nhất định. Trong rất nhiều ngành hàng, hành vi tiêu dùng của cô hội tụ hai nhân tố thiết yếu của lòng trung thành đối với thương hiệu – niềm đam mê và chuyên môn so sánh; tuy nhiên, trong rất nhiều ngành hàng khác, hai nhân tố này chẳng gắn kết với bất kỳ thương hiệu nào. Như thể cho dù cô có tiềm năng trở thành khách hàng trung thành của một thương hiệu chăng nữa, nhưng với hiện trạng của thị trường đó, rồi cô sẽ còn biết nhiều hơn.

Em chồng tôi không phải là trường hợp cá biệt trong vấn đề này. Tôi có thể nghĩ ngay đến hàng tá người quen trong những mối quan hệ xã hội của tôi, họ tiêu dùng rất nhiều nhưng chỉ dành lòng trung thành cho một vài thương hiệu; tôi đoán rằng người quen của bạn cũng thế. Khi lòng trung thành thương hiệu trở nên hiếm hoi, bất chấp sự tồn tại của những người tiêu dùng khôn khéo và nhiệt tình này, không khó để nhận thấy rằng dường như chúng ta vẫn thiếu chút gì đó.

Thoát khỏi bầy đàn

Vậy, tôi xin tóm tắt lại câu chuyện từ đầu. Trong các chương trước, tôi đã trình bày rằng khi một ngành hàng trưởng thành, các công ty trong ngành sẽ có xu hướng thể hiện ngày càng nhiều hành vi mang tính bầy đàn. Tôi cũng lập luận rằng chúng ta có thể dự đoán xu hướng di chuyển theo bầy đàn của các công ty, bao gồm xu hướng mở rộng tự nhiên vừa đơn điệu vừa liên tục. Kết quả là ngành hàng mang đặc tính mà tôi gọi là sự đồng nhất bất đồng. Có vô số lựa chọn, nhưng với nhiều người trong chúng ta, sự khác biệt thể hiện trong những lựa chọn đó là vô nghĩa.

Trong khi đó, những người làm marketing sản phẩm làm việc trong những công ty này đã trở thành bậc thầy của hai nghệ thuật mở rộng liên tục và sao chép cạnh tranh. Họ đã trở thành thiên tài trong việc cường điệu hóa những khác biệt thứ yếu; họ đã trở thành bậc thầy trong việc hô biến những điểm tương đồng thành bất đồng. Và họ đã quá chìm đắm trong các kỹ xảo này đến nỗi dường như không nhận ra lời tuyên bố của mình bắt đầu mất đi hiệu lực; họ quá mải mê trải nghiệm ngành hàng từ trong ra ngoài. Khi tôi đến thăm dàn chuyên viên marketing ở VOSS, tôi lấy làm ngạc nhiên khi biết rằng họ thực sự tin rằng nước uống của họ ngon hơn nước uống của các đối thủ cạnh tranh.



Đối với người tiêu dùng, họ trải nghiệm chuỗi tiến hóa của ngành hàng theo hướng từ ngoài vào trong. Theo thời gian, họ bắt đầu nhìn rừng mà chẳng thấy cây, nghĩa là mô hình tiêu dùng của họ rõ là ngày càng chịu nhiều tác động hơn do mối quan hệ giữa họ với cả ngành hàng. Mối quan hệ này có thể được biểu hiện theo nhiều cách, từ chủ nghĩa cơ hội hoài nghi, chủ nghĩa thực dụng cho đến hoàn toàn vô tâm; nhưng hiếm khi nó được thể hiện thông qua lòng trung thành thương hiệu.

Hầu hết chúng ta đều có xu hướng trải nghiệm loại động lực thứ hai ở cấp độ nguyên bản nhất. Tôi còn nhớ trong lần đi mua tivi cách đây vài năm, tôi đã cảm thấy rất khó chịu khi nhìn thấy hàng tá loại tivi LCD màn hình phẳng giống hệt nhau treo trên tường của cửa hàng. Chính tại nơi đây, tôi đã cảm thấy lòng trung thành của tôi đối với hãng Sony (xin nhấn mạnh rằng lòng trung thành này được truyền lại từ cha mẹ khi tôi còn bé) bắt đầu phai nhạt. Ban đầu, tôi cố gắng níu giữ lòng trung thành của mình bằng cách giải thích với người bán hàng lý do tôi thích thương hiệu Sony, nhưng chẳng mấy chốc tôi nhận ra anh ta (hiển nhiên đây một chuyên gia ngành hàng) đang nhẹ nhàng khuyên nhủ tôi đừng quá ngây thơ khi chỉ mua hàng dựa trên thương hiệu. Đến cuối buổi mua sắm, tôi quả thực đã đưa ra một quyết định mua hàng thực dụng, và trong khoảnh khắc đó, tôi đã trở thành một người tiêu dùng nào đó trong một ngành hàng nào đó, và bước qua ranh giới vô hình ngăn cách một bề tôi trung thành với một kẻ hoài nghi thương hiệu.

Ngày nay, những khoảnh khắc như thế xuất hiện đầy rẫy trong khắp các ngành hàng, và vì chúng diễn ra quá thường xuyên, nên hiệu ứng tích lũy của chúng rất đáng chú ý. Đây là thời điểm chuyển biến quan trọng trong vòng đời của một ngành hàng – khi đó, lòng trung thành thương hiệu không chỉ bắt đầu tàn lụi, mà chính nó cũng dần trở thành một quan điểm kỳ quặc và lỗi thời. Tôi vẫn còn nhớ cảm giác ngượng ngùng khi giải thích cho người bán hàng lý do tôi thích tivi Sony, đặc biệt khi tôi nhận ra thương hiệu này đã không còn khác biệt gì so với các đối thủ trong ngành. Khi chúng ta gặp khó khăn trong sứ mệnh bảo vệ lòng trung thành thương hiệu, sớm hay muộn nó cũng sẽ trở nên mong manh đến mức tan vỡ.

Một trong những bộ phim hài tình huống nổi tiếng nhất thập niên 1970 có tựa là Những ngày hạnh phúc. Trong mười năm phát sóng, nó đi luôn theo một mô hình quen thuộc: khởi đầu hoành tráng, phát triển mạnh mẽ trong vài năm tiếp theo, rồi đạt đến đỉnh điểm trước khi trượt dài xuống đáy. Dựa trên hiểu biết

về phim truyền hình, hồi chuông báo tử cho bộ phim đã vang lên trong tập phim mà Fonzie nhận ra cậu đang ở trong một tình thế lố bịch là phải lướt sóng trên lưng một chú cá mập; rõ ràng đây là thời điểm mà chính những khán giả cuồng nhiệt nhất của bộ phim cũng bắt đầu lũ lượt bỏ đi. Kể từ lúc đó, "cưỡi trên lưng cá mập" đã trở thành một thành ngữ trong ngành, mô tả thời điểm mà tại đó chúng ta không thể phủ nhận rằng một chương trình nào đó đã hết thời, mà thậm chí cả khán giả trung thành tha thiết nhất cũng chẳng muốn trụ lại.

Trong kinh doanh, tôi tin rằng mô hình tương tự có thể xuất hiện ở khắp mọi ngành hàng: Khi những ngành hàng này trưởng thành, các sản phẩm trong ngành sẽ ngày càng tốt hơn và mang đến nhiều lợi ích cho người tiêu dùng. Nhưng tại một thời điểm nào đó, những ngành hàng này bắt đầu cưỡi trên lưng cá mập, có quá nhiều nút thắt và bước ngoặt nên người tiêu dùng chẳng thể nuốt trôi nữa. Tôi đã cảm nhận sự thay đổi này trong lần mua tivi gần nhất; và suốt nhiều năm qua, tôi cũng đã trải nghiệm sự thay đổi này trong vài ngành hàng khác. Có lẽ bạn cũng thế, và nếu thật như vậy thì bạn và tôi đều trở thành một phần của xu hướng tiêu dùng, mà theo tôi là một trong những thử thách quan trọng nhất của hoạt động kinh doanh hiện nay.

***

Tuy nhiên, trong phần tiếp theo của cuốn sách, tôi muốn bổ sung thêm cho vấn đề nêu trên, vì tôi thực sự tin rằng chúng ta có thể dự đoán được xu hướng tiến hóa của hầu hết các ngành hàng cho đến khi một công ty xuất hiện và làm một điều gì đó khó lường, một điều gì đó khác lạ... làm đảo lộn lối hành xử thông thường của cả đối thủ cạnh tranh lẫn người tiêu dùng. Kết quả là công ty đó sẽ có khả năng chèo lái quỹ đạo của ngành hàng theo một hướng không ngờ đến.

Những thương hiệu khiến tôi phải chú ý là những thương hiệu có thể lôi kéo mọi người ra khỏi mô hình tiêu dùng cố hữu của họ. Những thương hiệu có thể khiến khách hàng thực dụng và khách hàng hờ hững sẵn sàng dấn thêm một bước để mua. Những thương hiệu có thể biến khách hàng miễn cưỡng thành khách hàng nhiệt thành, và biến khách hàng cơ hội thành khách hàng trung thành.

Điều này không dễ đạt được. Như tôi đã trình bày trong phần trước, thái độ của chúng ta với đối một ngành hàng có xu hướng phản ánh những khuôn mẫu bất di bất dịch về ngành hàng được

các thương hiệu củng cố từ năm này sang năm khác. Đó là lý do tại sao chúng ta khó tưởng tượng rằng một chiến lược marketing nào đó có thể khiến chúng ta mong đợi được du hành trên một chuyến bay hay ký một hợp đồng điện thoại di động mới. Sự thật là hầu hết các công ty cung cấp dịch vụ điện thoại di động luôn khiến bạn cảm thấy như bạn là một con tin. Một chuyến bay từ lâu đã trở thành một nơi lộn xộn. Mọi sản phẩm nước uống đóng chai đều giống như nhau. Khi chúng ta hình thành một tập hợp định kiến cụ thể về ngành hàng, nó sẽ có xu hướng ăn sâu bám rễ như một phản xạ tự nhiên. Tuy nhiên, một số thương hiệu thực sự đã tạo ra kỳ tích – họ có thể thao túng định kiến, chiếm lấy cảm tình và sự kính trọng của chúng ta.

Tôi còn nhớ cách đây nhiều năm, khi còn học đại học, một diễn viên hài trẻ tuổi biểu diễn ở Nhà hát Lyceum của Broaway đã khiến tôi khá bối rối. Nếu tôi nói với bạn rằng diễn viên hài đó là Whoopi Goldberg, câu chuyện chẳng sẽ còn gì đặc biệt, vì ngày nay Whoopi là một diễn viên lừng danh từng đoạt giải Oscar với diện mạo đôi khi hài hước được công chúng ưa chuộng. Nhưng thời đó, Whoopi chỉ là một nữ diễn viên hài độc thoại vô danh. Tôi còn nhớ mình đã đến xem buổi diễn với nhiều kỳ vọng – tôi hy vọng nó sẽ vui, thậm chí sẽ khiến tôi cười bò lăn bò càng – nhưng hóa ra, điều đáng nhớ nhất của buổi trình diễn không phải là tính hài hước mà là sự chua chát của nó; buổi biểu diễn vừa tinh đời, vừa gai góc, đôi khi cũng thật đau đớn. Màn trình diễn của Whoopi đêm hôm đó là một sự kết hợp tinh tế giữa nghệ thuật biểu diễn và khả năng quan sát văn hóa, và dĩ nhiên là cả hài kịch nữa, nhưng tiếng cười mà bà mang lại có ý nghĩa sâu sắc hơn nhiều. Tôi xin nói thêm rằng buổi biểu diễn quả là một kiệt tác.

Khi các doanh nghiệp suy nghĩ về cách chi phối sự kỳ vọng của chúng ta, đa số họ có khuynh hướng cho rằng kỳ vọng của khách hàng sẽ trải theo trục ngang, nghĩa là họ có thể làm tăng kỳ vọng của chúng ta bằng cách làm chúng ta vui sướng (điều tốt) hoặc có thể làm giảm kỳ vọng của chúng ta bằng cách khiến chúng ta thất vọng (điều xấu). Nhưng họ đã quên rằng còn một trục khác nằm vuông góc với trục ngang – trục này xuất hiện khi một công ty không đưa ra thứ chúng ta đang mong đợi nhưng tạo nên tiếng vang theo một cách hoàn toàn bất ngờ. Có lẽ tôi đã không cười vỡ bụng trong buổi biểu diễn của Whoopi, nhưng nó lại tạo ra một tiếng vang hoàn toàn khác biệt.

Tương tự, một ngày nọ khi đang xem phim hoạt hình Tom và Jerry với các con, tôi như bị thôi miên khi thấy một lát pho mát Thụy Sĩ biến thành một tấm thảm bay, hay một chiếc nhẫn kim

cương biến thành chiếc vòng lắc rồi lại thành một chiếc xà treo gánh xiếc. Phim hoạt hình khiến chúng ta vui thích không phải bằng cách gia tăng sự kỳ vọng của chúng ta, mà bằng cách vô hiệu hóa chúng. Chúng bỏ qua những quy luật tự nhiên, vì thế chúng không mâu thuẫn với hiện thực, mà chỉ đưa ra một thực tế khác thôi.

Những thương hiệu tôi thường chú ý nhiều nhất là những thương hiệu xem kỳ vọng của chúng ta chỉ như những chú bù nhìn rơm. Họ biết thách thức đối với họ chính là phải chứng minh rằng kỳ vọng của chúng ta không liên quan đến sản phẩm của họ, vì thế họ chấp nhận đưa ra một thực tế khác với những gì chúng ta đã quá quen thuộc.

Thú vị thay, điều này không có nghĩa rằng những thương hiệu này nhất định phải "tốt hơn" hay "tệ hơn" những thương hiệu khác trên thị trường. Tuy nhiên, nó có nghĩa là họ khác biệt – và sự khác biệt này giúp họ xây dựng mối quan hệ khác biệt với người tiêu dùng, từ đó giúp tách khỏi bầy đàn. Vì thế họ là hình mẫu cho luận điểm mà tôi đã đề cập ngay từ đầu – tư duy về khác biệt không phải là kết quả của sự cạnh tranh, mà là bứt phá hoàn toàn khỏi sự cạnh tranh.

***

Một số thương hiệu tôi sẽ thảo luận trong các chương sau là những tên tuổi lớn mà tôi tin chắc bạn rất quen thuộc. Số khác là những thương hiệu nhỏ hơn, có lẽ bạn chưa từng nghe đến. Nhưng tất cả đều là thứ mà tôi gọi là "những thương hiệu ý tưởng." Thay vì dựa trên những thứ hữu hình như nghiên cứu thị trường truyền thống, các thương hiệu này khởi phát từ một thứ mơ hồ hơn – một kiến giải cho rằng họ có thể hoạt động theo một cách hoàn toàn khác biệt.

Nếu bạn từng có kinh nghiệm mua một ngôi nhà mới trên thị trường, bạn sẽ biết rằng một trong những quyết định trọng đại nhất của người mua nhà là lựa chọn giữa việc mua một ngôi nhà rồi sửa chữa nó hay mua một ngôi nhà rồi đập đi xây mới. Mua rồi sửa chữa nghĩa là chắp vá phần bên ngoài, đồng thời giữ nguyên nền móng và cấu trúc cơ bản của ngôi nhà. Nhưng quyết tâm đập đi xây mới là hành động hoàn toàn khác hẳn; nó đòi hỏi bạn phải bắt đầu từ con số không, từ một mảnh đất trống. Điều này có thể khiến bạn nản lòng vì phải đối mặt với sự tự do trên mọi mức độ. Nhưng nó cũng sẽ giải phóng bạn với cùng lý do trên.

Những thương hiệu ý tưởng mà tôi sắp giới thiệu với các bạn đại diện cho cách đập đi xây mới; họ đưa ra một tư duy hoàn toàn mới cho tuyên ngôn giá trị trong ngành hàng. Điều này nghĩa là họ tồn tại nhờ vào một nguồn cảm hứng ý tưởng khổng lồ. Ở đâu đó, phải có một ai đó thật sự ngồi lại và hình dung xem một ngôi nhà mới lạ, độc đáo sẽ trông như thế nào.

Thật nản lòng khi biết rằng vai trò của ý tưởng cảm hứng đã bị xem nhẹ trong những ngành hàng siêu trưởng thành, trong đó các công ty mải mê theo đuổi đối thủ cạnh tranh đến nỗi họ không còn không gian để cố gắng tạo ra cảm hứng. Đây là một lý do khác khiến tôi thích thú với các thương hiệu ý tưởng mà tôi sắp giới thiệu với bạn – vì chúng bao hàm sự gợi ý về một thứ mà tôi tin rằng đang trở nên hiếm hoi hơn bao giờ hết. Tại một thời điểm nào đó trong lịch sử của họ, những con người đứng sau những thương hiệu này đã đưa vào chất liệu sáng tạo cần thiết để tạo nên ý tưởng đột phá; lúc này sự cạnh tranh đối với họ chỉ còn là điều vô nghĩa. Và vì họ có thể hoạt động thành công dựa trên cảm hứng, nên kết quả là họ có thể khiến cả ngành hàng thay đổi.

***

Với tình trạng cạnh tranh ở những thị trường lớn, việc trở thành một kẻ đứng ngoài trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Duy trì một tuyên ngôn giá trị chênh lệch trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Mạo hiểm thực hiện một chiến lược định vị nhằm đưa thương hiệu của bạn vượt xa điểm trung bình cũng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Tôi hoàn toàn hiểu rõ điều này.

Đưa ra một chiến lược phá-vỡ-thị-trường nhằm tạo ra lợi ích tích cực cho cả người tiêu dùng và cổ đông cũng trở nên khó khăn hơn. Tôi cũng hiểu rõ điều này. Tuy nhiên, mặc dù thuật ngữ "phá vỡ" thường đề cập đến việc hủy hoại hoặc xâm phạm hiện trạng, nhưng bằng cách nào đó, những thương hiệu ý tưởng mà tôi sắp giới thiệu đã có thể tạo ra sự phá vỡ mang tính sáng tạo; bằng cách nào đó, họ đã trở thành những kẻ nổi loạn có lý tưởng.

Điều này có nghĩa là những thương hiệu này vừa kiến tạo vừa hủy hoại, họ vừa xây dựng lại vừa phá vỡ, tất cả đều được thực hiện cùng lúc. Trong quá trình đó, họ nỗ lực chứng minh một giả thiết ngược mà nếu bạn nghĩ về nó, bạn sẽ thấy nó thật điên rồ, thật viển vông hoặc cả hai. Mặt khác, đây là lý do tôi tin rằng những thương hiệu này đáng được nghiên cứu: vì ít nhất họ cũng cố gắng đẩy cuộc chơi theo một hướng khác với hiện thực. Và họ cố hình dung thị trường trong nhiều khả năng tương lai khác nhau.

Dĩ nhiên, bạn khó tránh khỏi sự thiên vị khi đưa ra vài thương hiệu làm hình mẫu tích cực cho bất kỳ điều gì. Thương hiệu có vĩ đại hay không còn tùy thuộc vào kinh nghiệm và sở thích riêng của từng cá nhân, nghĩa là người duy nhất có quyền phán xét sự vĩ đại của một thương hiệu chính là một ai đó đã từng trải nghiệm nó. Nói cách khác, tôi chẳng giỏi giang gì hơn bạn khi nói đến giá trị thương hiệu, và tôi sẽ thật ngạo mạn nếu cứ khẳng định điều ngược lại.

Nhưng xin hãy nhớ cho mục tiêu của tôi. Mục tiêu của tôi là khơi gợi một cuộc trao đổi – về ý nghĩa thật sự của sự khác biệt trong thời đại ngày nay và về ý nghĩa của việc mang đến cho các công dân hay chỉ trích, mệt mỏi, chán chường một điều gì đó mà họ cho là đặc biệt. Những thương hiệu tôi lựa chọn là những thương hiệu đã khiến tôi khựng lại. Tôi không nhất thiết phải "thích" tất cả bọn họ và chắc chắn cũng sẽ không mua tất cả sản phẩm của họ cho riêng mình, nhưng tôi hiểu tại sao họ lại nỗ lực gây tiếng vang với một phân khúc thị trường nào đó, và điều này đã hấp dẫn tôi. Vì thế tôi xin dùng câu chuyện về họ như lời mở đầu cho cuộc trao đổi của chúng ta.

Tôi đã cố phân loại những thương hiệu này bằng cách chia họ theo chương và đặt tên, nhưng ngay cả việc phân loại này cũng lỏng lẻo và tùy tiện. Những cái tên và cách phân loại mà tôi áp dụng hoàn toàn không chính thống và cũng không hẳn chính xác; chúng đơn thuần chỉ là cơ chế được tôi sử dụng nhằm phân tích và lý giải làm thế nào các công ty này tạo nên sự tách biệt với đối thủ cạnh tranh.

Một lưu ý cuối cùng: hiển nhiên cho đến lúc này, tôi hoàn toàn tin rằng trong nền tảng kinh doanh, có những mảng lớn đang rạn nứt. Biểu hiện rõ ràng nhất của hiện tượng trên là cái mà tôi gọi là bầy đàn cạnh tranh đồng nhất. Điều an ủi là nó cũng tạo ra cơ hội để những kẻ đứng ngoài trỗi dậy; chung quy, để trở thành một kẻ nổi loạn, trước tiên bạn phải xác định mình muốn nổi loạn để chống lại điều gì. Thành công của phim hoạt hình nằm ở mâu thuẫn với hiện thực, cũng như vậy, tôi hy vọng rằng bạn sẽ nhận ra các thương hiệu ý tưởng thành công nhờ chính điều mà họ đang cố gắng phá vỡ. Dưới vài góc độ khác thường, những công ty mà tôi sắp giới thiệu có thể được xem như những liều thuốc giảm đau tồn tại nhờ vào bệnh tật.

PHẦN II
KHÔNG CẠNH TRANH

Nghịch đảo

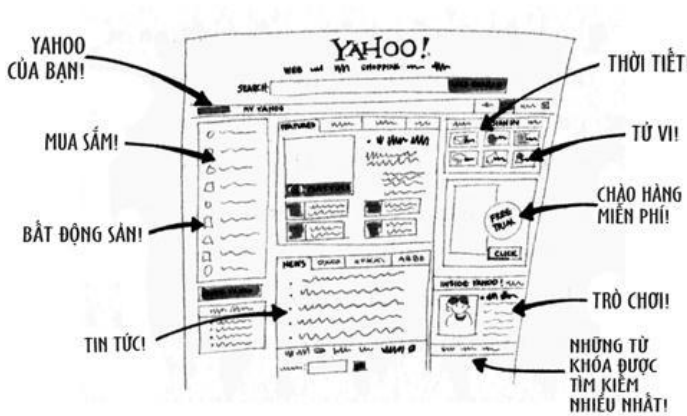
Việc tiếp thu một công nghệ mới có thể tạo ra một thời khắc lịch sử huy hoàng. Năm 1995, khi còn là một sinh viên sau đại học ở bang California, tôi đâu thể ngờ rằng thế giới quanh tôi đang sắp đổi thay. Sự việc bắt đầu một cách khá ngây ngô; tôi vừa tậu một chiếc máy tính xách tay mới và một người bạn bảo rằng tôi nên tải về một phần mềm có tên Netscape để truy cập Internet. "Bắt đầu bằng cách gõ vào Yahoo!" bạn tôi bảo.

Khi đó, chúng tôi còn dùng những thuật ngữ rắc rối như "không gian ảo", "mạng siêu tốc" và "siêu xa lộ thông tin" để chỉ mạng Internet, cách duy nhất để hầu hết mọi người có thể lướt web là sử dụng Yahoo! hoặc một trong số các cổng tìm kiếm khác – AOL, Excite, AltaVista. Điều thú vị là không ai trong chúng tôi hiểu rõ mình nên làm gì trên mạng; tất cả những gì chúng tôi biết là trên đó có những luồng thông tin cuồn cuộn; và nếu bạn muốn tiếp cận chúng, bạn sẽ cần một hướng dẫn viên, hoặc nếu muốn thì gọi là một người hướng dẫn ảo cũng được. Đây chính là chức năng của các cổng tìm kiếm; chúng sẽ cầm tay chúng ta bước vào chuyến phiêu du giữa đại dương nội dung dào dạt.

Với tôi, mọi thứ bắt đầu và kết thúc với Yahoo! Khi tôi mới bắt đầu sử dụng dịch vụ này, công ty mới chỉ là một đứa trẻ non nớt, được vài năm tuổi và đang dò dẫm bước trên đường đời. Nhưng khi kinh nghiệm trực tuyến của tôi tăng dần, đứa trẻ đó cũng lớn theo. Hay có lẽ là theo chiều ngược lại – khi Yahoo! lớn lên thì kinh nghiệm trực tuyến của tôi cũng tăng lên như một hệ quả.

Ban đầu, Yahoo! đăng vài tiêu đề tin tức lên trang chủ. Rồi đến giá chứng khoán và kết quả thể thao mới nhất. Rồi dự báo thời tiết. Tùy chọn cá nhân. E-mail. Đấu giá. Với mỗi thông tin bổ sung trên trang chủ của Yahoo!, một phần mới của Internet lại mở ra cho tôi. Trò chơi. Phân loại trực tuyến. Dịch vụ lịch. Thông tin du lịch.

Mỗi ngày lại có một chức năng mới, một lợi ích mới để tôi khám phá. Danh sách tuyển dụng. Tử vi. Tin giải trí. Đây là sự mở-rộng-theo-phép-cộng với tốc độ siêu khủng, và do tất cả các cổng tìm kiếm chủ đạo – Excite, AltaVista, AOL – đều bắt nhịp được cuộc chơi, nên chỉ trong vòng vài năm, tất cả đã tiến hóa thành những cuộc đại yến trực tuyến phục vụ buffet đầy ắp thông tin và dịch vụ:



Lúc đó, những công ty này không chỉ quy định nhịp độ cạnh tranh trong ngành, mà họ còn thiết lập chuẩn tiêu dùng trong cách thức mọi người tìm kiếm thông tin trên mạng. Thậm chí nếu có thời điểm mà ai cũng có thể trở thành một nhà tiên tri – nghĩa là ai cũng dự đoán được các Cổng thông tin của Tương lai sẽ như thế nào – thì đó chính là lúc này, vì quỹ đạo tiến hóa của ngành đã hiện rõ hơn bao giờ hết. Rõ ràng, chúng ta đang hướng đến một tương lai mà trong đó tất cả các cổng tìm kiếm chủ đạo sẽ mang đến vô số trang web chứa nhiều lợi ích và dịch vụ hơn. Cánh Cổng của Ngày mai sẽ rộng hơn, tốt đẹp hơn, náo nhiệt hơn, ồn ào hơn và hào nhoáng hơn cánh cổng của Ngày hôm nay, cũng như Cánh cổng của Ngày hôm nay đã từng rộng hơn, tốt đẹp hơn, náo nhiệt hơn, ồn ào hơn và hào nhoáng hơn Cánh cổng của Ngày hôm qua.

Nhưng rồi một thứ đã đặt tương lai ấy vào vòng nghi vấn. Đó chính là Google.

Google đã trở thành một phần quen thuộc trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta, đến nỗi chúng ta dường như quên đi sự ấn tượng của nó trong những ngày mới xuất hiện. Ấn tượng không phải vì những điều nó làm, mà vì những điều nó không làm. Là

đối thủ muộn màng trong cuộc chơi cổng tìm kiếm, trang chủ của Google không chỉ đơn giản mà còn tối giản, trần trụi; nó hoàn toàn chỉ là một cỗ máy hút thông tin. Trong khi Yahoo! mở ra cả một đại dương, thì Google chỉ đưa đến một tấm bảng trống trơn. Trang chủ của Google chỉ có một nhân tố duy nhất: ô nhập liệu với nút tìm kiếm.

Hầu hết những người sử dụng thông thường đều không nhận ra thời khắc đó chính là định mệnh. Từ ngày đầu tiên, công ty đã chủ định cung cấp một trang chủ sạch sẽ nhất có thể, thậm chí khi điều này có nghĩa là họ sẽ bỏ đi những lợi ích mà người tiêu dùng đã quen thuộc ở những cổng tìm kiếm khác. Không có bất kỳ dấu hiệu hữu hình nào cho thấy Google có đăng tin tức. Hoặc dự báo thời tiết. Hoặc thông tin chứng khoán. Hoặc dịch vụ mua sắm. Không hình ảnh, không đồ họa lung linh, không gì cả. Nói cách khác, khi những đối thủ cạnh tranh chính – như Yahoo!, AOL… – đang lao hết tốc lực thì Google bước vào và ném mình theo chiều ngược lại.

***

Google là cái mà tôi gọi là một "thương hiệu định vị ngược". Thương hiệu định vị ngược là một dạng đặc biệt của thương hiệu ý tưởng, khi công ty đưa ra một quyết định thận trọng nhằm thách thức xu hướng mở rộng trong một ngành hàng nơi người tiêu dùng luôn trông chờ sự cải tiến. Điều này có nghĩa là họ

cương quyết từ bỏ những lợi ích mà các công ty khác trong ngành cảm thấy phải giành giật. Thương hiệu nghịch đảo nói không khi những người khác nói có. Và họ làm điều đó một cách công khai. Không một lời tạ lỗi.

Hãy xem những ẩn ý đằng sau quyết định này. Trong kinh doanh nói chung và marketing nói riêng, không đáp ứng được kỳ vọng của người tiêu dùng là một trong những thiếu sót lớn nhất. Vì thế, không gì có thể khiến người tiêu dùng sửng sốt hơn là khi công ty quyết định loại bỏ những lợi ích mà họ đang trông đợi được nhận. Đây là lý do khái niệm nghịch đảo đi ngược lại bản năng của những nhà kinh doanh. Khi toàn bộ ngành hàng đang đua nhau lao về hướng bắc, thì chẳng lý nào một mình bạn lại đi về phương nam.

Nhưng đó chưa phải là tất cả. Đa số các thương hiệu tối giản có xu hướng trở thành phế phẩm của thị trường. Bạn biết rồi đấy – những công ty cung cấp sản phẩm với giá bèo hiếm khi được các đồng nghiệp cao cấp coi trọng. Đó là những thương hiệu như Motel 6. Kmart. Đồ nội thất chiết khấu của hãng Bob. Chuỗi cửa hàng Family Dollar.

Nhưng các thương hiệu định vị ngược đã tránh khỏi số kiếp này thông qua một quyết định thứ hai cũng táo bạo không kém. Họ kết hợp lời tuyên bố về giá trị tối giản của sản phẩm với một loại tiện ích quá mức đến bất ngờ. Nghĩa là, họ bao bọc sản phẩm giản đơn của mình trong một vầng hào quang theo kiểu riêng của họ, và chính những phẩm chất đầy cảm hứng này đã mang lại cho công ty vị trí độc nhất vô nhị trong ngành hàng.

***

Sau đây là một ví dụ. Nếu nhìn tổng thể ngành hàng không cách đây khoảng một thập kỷ, bạn sẽ thấy tất cả hành khách trong ngành đã quá quen thuộc với những lợi ích từ các hãng hàng không lớn, bao gồm bữa ăn miễn phí trên mỗi chuyến bay, quyền chọn vé hạng nhất hoặc hạng thương gia và nhiều lựa chọn giá vé khác nhau, chẳng hạn vé khứ hồi sẽ rẻ hơn về một chiều.

Tuy nhiên, đến năm 2000, hãng JetBlue đã xuất hiện và giật phăng những lợi ích đó từ tay chúng ta. Không còn những bữa ăn miễn phí. Không còn được chọn vé hạng nhất hay hạng thương gia. Không còn chiết khấu vé khứ hồi (tất cả giá vé của JetBlue đều dựa trên hành trình một chiều).

Cùng lúc đó, JetBlue cũng gói những tiện nghi xa hoa vào trong tuyên ngôn giá trị mộc mạc của họ, điều mà chúng ta chưa từng nghĩ đến đối với một hãng hàng không giá rẻ. Những chiếc ghế bọc da sang trọng được lắp đầy từ đầu đến đuôi máy bay. Một hệ thống giải trí cá nhân và tivi vệ tinh được gắn trên mỗi ghế. Và họ cam kết không bao giờ trục xuất khách hàng.

Đây chính là điều mà các thương hiệu nghịch đảo sẽ làm: Họ loại bỏ những mong đợi của chúng ta, nhưng lại cung cấp những thứ chúng ta không ngờ đến. Họ nói không khi những đối thủ khác nói có, nhưng cũng lại nói có khi những đối thủ khác nói không. Kết quả đem lại là một tuyên ngôn giá trị gây cho chúng ta cảm giác "lộn từ trong ra ngoài".

Google cũng khiến chúng ta mê thích hết lần này đến lần khác. Có lẽ yếu tố hào phóng nhất trên trang chủ của Google là hoàn toàn không có quảng cáo. Trước khi Google xuất hiện, có một thỏa thuận bất thành văn trong ngành là "muốn sử dụng dịch vụ trực tuyến miễn phí, bạn phải chấp nhận một môi trường tràn ngập quảng cáo". Những công ty khác xem sự đánh đổi này là điều hiển nhiên, và cả người tiêu dùng cũng thế.

Xét theo góc độ này, tính thuần khiết của trải nghiệm Google dường như là quá xa hoa. Mở ra trang chủ Google cũng giống như bước vào một trong những cửa hiệu đồ cổ cực kỳ sang trọng, với phong cách trưng bày tối giản và tinh tế. Nét thanh lịch nép mình trong sự giản dị. Có vẻ Google đã nắm được điều này khi họ mang đến một phong vị bình lặng không thể tìm thấy ở bất kỳ trang web nào khác.

Ngoài ra, trang chủ Google còn thể hiện những đường nét tinh tế ấn tượng khác: kết quả được tra cứu với tốc độ ánh sáng (nhanh đến mức Google phải thể hiện số phần nghìn giây thực hiện cho mỗi lệnh tìm kiếm) và một logo độc đáo biến hóa theo những dịp kỷ niệm trong năm. Những lợi ích này cùng nhau tạo nên một tuyên ngôn giá trị không dựa trên lợi ích thừa thãi; thay vào đó, chúng mang tới chất lượng sâu sắc nhất.

Một lần nữa, đây chính là điều mà những thương hiệu nghịch đảo sẽ làm: Họ xóa bỏ, nhưng cũng nâng cấp. Họ giảm thiểu, nhưng cũng tăng thêm những yếu tố thú vị. Kết quả là một tổ hợp giữa lợi ích cơ bản và tiện ích siêu việt, một tổ hợp có vẻ lạ lẫm, kỳ dị hay thậm chí khiến ta bối rối trong lần tiếp xúc đầu tiên – nhưng quả thực rất khác biệt.

Sự thật là trong thập niên 1990, Yahoo!, AOL và những cổng tìm kiếm khác có thể tuyên bố rằng họ khác nhau, nhưng về cơ bản tuyên ngôn giá trị của họ cũng như nhau. Tương tự với những hãng hàng không DELTA, American, và United; họ có thể tuyên bố rằng họ khác nhau, nhưng về cơ bản tuyên ngôn giá trị của họ cũng như nhau. Google và JetBlue bước vào thị trường với sự tổng hòa những yếu tố khác thường. Vì vậy, trong khi các đối thủ cạnh tranh vẫn hành xử theo lối bầy đàn, thì hai thương hiệu này đã mở lối đi riêng.

***

Trong kinh doanh, chúng ta rất dễ rơi vào thói quen tư duy rằng "để trở nên tốt hơn, chúng ta cần làm nhiều hơn". Bạn dễ nghĩ rằng để cải tiến sản phẩm bột giặt, chỉ cần thêm chất làm mềm vải, hoặc thêm một vài mùi hương mới. Bạn dễ nghĩ rằng để cải tiến một hãng hàng không, chỉ cần tăng thêm một vài lợi ích cho chương trình bay thường xuyên, hoặc thêm vài lựa chọn giá vé.

Trên một số phương diện, sự thôi thúc mang tính phản xạ này cũng đáng khen ngợi. Thông thường, khi một công ty không ngừng tinh chỉnh tuyên ngôn giá trị của họ bằng cách cải tiến liên tục, tức là công ty đó đang nỗ lực để trở nên tốt nhất có thể. Hệ thống khách sạn The Ritz Carlton. Chuỗi cửa hàng Nordstorm. Hệ thống khách sạn The Four Seasons. Họ là những doanh nghiệp quan tâm đến khách hàng, và vì quan tâm đến người tiêu dùng, nên họ tự hào hoạt động với giả định rằng dù họ có làm tốt đến mấy, vẫn sẽ có những khách hàng cảm thấy chưa hài lòng 100%. Giả định này thậm chí còn biến thành động lực giúp họ đưa ra dịch vụ tốt hơn, sản phẩm tốt hơn và chất lượng tốt hơn.

Tuy nhiên, nếu câu chuyện mở rộng sản phẩm có một ẩn ý, thì ẩn ý đó là việc không ngừng cải tiến bản thân có thể khiến bạn trở nên tầm thường. Chúng ta đã chứng kiến điều này trong chương trước. Nếu mọi nhà hàng trong thành phố đều phục vụ tiệc buffet tuyệt hảo không giới hạn, thì sớm hay muộn chúng ta cũng sẽ chẳng còn ấn tượng với bất kỳ nhà hàng nào trong số đó.

Đây là lý do tại sao quan điểm nghịch đảo đối lập hẳn với bản năng kinh doanh truyền thống. Một công ty định vị ngược là một công ty từ chối bước trên lối mòn cải tiến; không phải vì họ không quan tâm đến khách hàng, mà vì họ hoạt động dựa trên một giả định đối lập, rằng trong một ngành hàng siêu trưởng thành, sẽ có rất nhiều khách hàng cảm thấy quá hài lòng, nghĩa là khách hàng được chào mời những lợi ích bị thổi phồng mà họ không thật sự

quan tâm. Giả định này biến thành động lực giúp các công ty tinh chỉnh lại tuyên ngôn giá trị, thay vì thổi phồng nó lên.

Dĩ nhiên, khách hàng cảm thấy quá hài lòng không có nghĩa là họ muốn tìm kiếm một sản phẩm sơ sài, thấp cấp. Có lẽ họ không cần tất cả mọi lợi ích, nhưng không có nghĩa là họ chẳng cần gì cả. Vì thế thương hiệu nghịch đảo cố gắng tạo ra một sản phẩm khác thường, bỏ bớt chỗ này nhưng cũng bổ sung chỗ kia. Họ mong muốn tạo ra một thể cộng sinh bao gồm những yếu tố mà chúng ta cứ ngỡ chúng không thể hòa hợp cùng nhau. Mục tiêu ở đây là trở thành một phép nghịch hợp, một phép nghịch hợp mang tính hòa hợp.

***

Sau đây là một ví dụ khác. Hãy tưởng tượng bạn vừa kết hôn. Và bạn đang cùng người bạn đời của mình đứng giữa một cửa hàng chuyên kinh doanh nội thất, chẳng hạn như Ethan Allen hoặc Jordan's Furniture, để tìm mua một bộ bàn ghế cho phòng khách. Và vì bạn đang tìm mua bộ bàn ghế phòng khách này, nên bạn chẳng lấy gì làm vui thích; thật ra, bạn là một khách hàng miễn cưỡng điển hình. Bạn không phải là người duy nhất chán nản, người bạn đời của bạn cũng chẳng nở một nụ cười nào từ khi bước vào cửa hàng; khi nghĩ đến điều này bạn chợt nhận ra dường như chẳng ai trong cửa hàng tỏ ra hào hứng. Dường như ai cũng là khách hàng miễn cưỡng của ngành hàng này.

Quả thực, bạn đang trải qua điều mà các chuyên gia nội thất đã biết từ lâu: Mọi người trên đất nước này đều căm ghét quá trình mua sắm đồ nội thất. Nếu bạn là một người Mỹ điển hình, bạn sẽ gắn bó với ghế sô-pha lâu hơn xe ô-tô của mình, và bạn sẽ thay bàn ăn như thay bạn đời, nghĩa là khoảng 1,5 lần trong đời.

Tuyệt vời thay, tất cả các cửa hàng bán lẻ đồ nội thất địa phương đều hiểu sự phiền toái của bạn, vì thế họ cố gắng khiến trải nghiệm này dễ chịu hơn đối với bạn. Họ tăng cường chủng loại sản phẩm để bạn có vô số sự lựa chọn. Họ bố trí thật nhiều tư vấn viên hỗ trợ bạn trong quá trình hình dung và thiết kế phòng khách mới của mình. Họ cung cấp dịch vụ giao hàng để chở món hàng của bạn về tận nhà. Và quan trọng nhất, họ biết rằng bạn không muốn lặp lại quá trình này trong tương lai gần, nên họ bảo đảm rằng đồ nội thất của họ vẫn dùng tốt đến hết đời – "đây là bộ bàn ghế phòng khách cuối cùng mà quý khách phải mua."

Nhưng điều thú vị là đây. Khi bạn đứng trong cửa hàng nội thất,

những cải tiến dịch vụ trên không mảy may thay đổi được thái độ của bạn. Ngược lại, chúng chỉ khiến bạn chán ngấy thêm. Bạn cáu kỉnh vì có quá nhiều sản phẩm để chọn. Bạn bực bội vì các tư vấn viên quá áp chế. Bạn than vãn vì phải chọn một bộ bàn ghế phòng khách mà biết mình sẽ mắc kẹt với nó suốt cuộc đời.

Điều phi logic tai hại của sự mở rộng nằm ở chỗ, nó không chỉ không khiến khách hàng hài lòng hơn mà còn giảm bớt đi sự hài lòng ở khách hàng. Đối với một doanh nghiệp, điều này xảy ra khi khách hàng bắt đầu biến những điểm tích cực của bạn thành tiêu cực. Bạn bố trí tư vấn viên hỗ trợ, họ lại bực bội vì bị xâm phạm sự riêng tư. Bạn cung cấp một trang chủ đầy ắp tin tức, dự báo thời tiết, tin thể thao và thông tin, họ lại kêu ca rằng chúng quá rối mắt và quá chậm. Bạn cung cấp những bữa ăn miễn phí trên chuyến bay, họ lại nói rằng thức ăn như rơm như rác. Đây là trường hợp tiêu biểu khi thuốc thang biến thành bệnh tật.

***

Tuy nhiên, một trong những câu chuyện kinh doanh nổi tiếng nhất mà tôi từng viết là câu chuyện về hãng nội thất Bắc Mỹ, IKEA. Tôi đoán rằng bạn đã quá quen thuộc với thương hiệu này, vì theo những công ty đánh giá thương hiệu, nó là một trong những nhãn hàng tiêu dùng quyền lực nhất trên thế giới.

Đa số thương hiệu toàn cầu xây dựng danh tiếng dựa trên một tập hợp những điểm tích cực – những điều tốt mà họ làm cho khách hàng. Điều thú vị về IKEA là họ chủ ý xây dựng danh tiếng của mình dựa trên một tập hợp những điểm tiêu cực – những dịch vụ mà họ cẩn thận lựa chọn nhằm loại bỏ bớt khách hàng. Hãy chộp lấy bất kỳ người đi đường nào và hỏi họ có từng nghe đến IKEA hay không, nhiều khả năng họ sẽ trả lời bạn thế này "Đó có phải là cửa hàng nội thất bắt buộc bạn phải tự chuyên chở và lắp ráp đồ không nhỉ...?" Ngay từ những ngày đầu, công ty đã rất tự hào về những dịch vụ mà họ không cung cấp bên cạnh những dịch vụ họ có cung cấp.

Quả thực, khi IKEA ra mắt tại Mỹ, họ đã đưa ra một tuyên ngôn giá trị gần như lố bịch trong ngành, đặc biệt khi so sánh với những lợi ích tốt đẹp từ các hãng bán lẻ nội thất khác trong thị trường. IKEA không có nhiều sản phẩm để lựa chọn: Đồ nội thất của công ty chỉ có bốn phong cách cơ bản – Scandinavi, hiện đại, đồng quê và Thụy Điển trẻ trung. IKEA gần như không hỗ trợ mua sắm: Các cửa hàng của họ được thiết kế đặc biệt để dẫn dắt khách hàng qua những không gian rộng lớn mà không cần sự hỗ trợ của tư vấn

viên. IKEA không có dịch vụ giao hàng và lắp đặt: Người mua không những phải tự chuyên chở hàng về nhà mà còn phải tự lắp ráp. IKEA thậm chí không cam kết về độ bền sản phẩm; thay vì thế, công ty thẳng thắng thừa nhận rằng đồ nội thất của họ sẽ không lâu bền mãi, và khuyến khích khách hàng xem đồ nội thất như vải vóc cần được thay mới sau vài năm.

Tuy nhiên IKEA đã bao bọc dịch vụ của họ với những tiện ích lóa mắt, đối lập với hình ảnh giản đơn của mình. Trong khi mua sắm, khách hàng của IKEA có thể gửi con cái của họ ở một trung tâm chăm sóc trẻ em được thiết kế sặc sỡ và do chính công ty quản lý. Khách hàng có thể tạm ngừng mua sắm để dùng bữa trưa tại tiệm cà phê với những món ăn tuyệt hảo như cá hồi xông khói, bánh tart nhân nam việt quất và thịt viên kiểu Thụy Điển. Họ có thể mua những vật dụng khác ngoài đồ nội thất – đồ gia dụng sặc sỡ và những món đồ chơi được thiết kế tinh xảo không hề có ở những cửa hàng khác. Tóm lại, IKEA đã xua tan không khí nhà kho ảm đạm cố hữu của những cửa hàng bán lẻ nội thất giảm giá và thay bằng cảnh quang và cảm giác vui vẻ, thoáng đãng, siêu hiện đại. Bầu không khí "mua sắm kiêm giải trí" mang phong vị châu Âu này được kết hợp với một bộ sưu tập sản phẩm, tuy hạn chế về mặt số lượng nhưng mang đậm phong cách Scandinavi – tạo cảm giác cân đối, đơn giản và dung dị ngay tức thì.

Đây là điều là biến IKEA thành một thương hiệu nghịch đảo: Họ loại bớt một số dịch vụ, nhưng cũng tăng thêm những dịch vụ khác. Họ khéo léo hòa quyện những nhân tố mà chúng ta không nghĩ là có thể kết hợp được. IKEA quả thực là một thương hiệu nghịch hợp, nhưng cũng là thương hiệu phù hợp một cách kỳ lạ với những khách hàng nghịch hợp – những người đã quá hài lòng đến mức khó chiều.

Thật ra, nếu phải chỉ ra bí quyết thành công của IKEA, tôi sẽ nói thế này: IKEA là một thương hiệu đã phát hiện ra được vẻ đẹp của những mâu thuẫn gay gắt. Họ keo kiệt; nhưng vẫn rộng rãi. Họ nói có; rồi họ nói không. Chỗ này họ bớt đi; chỗ kia họ thêm thắt vào cho thú vị. Họ vấp phải một nghịch lý và đã hát khúc khải hoàn từ chính nghịch lý đó.

***

Khái niệm "quá hài lòng" chỉ tồn tại trong một thế giới quá dư dả. Như tôi vẫn thường nói với các sinh viên, giờ đây sự nhàm chán là cơn say mới. Chúng ta đang sống trong một nền văn hóa nơi sự tinh tế trong tiêu dùng được thể hiện ở việc không chịu dừng lại

quá lâu trước một ấn tượng nào.

Điều này rất nguy hiểm đối với một doanh nghiệp, vì nó có nghĩa là bạn có thể đưa ra tất cả những cải tiến – những bữa tiệc buffet không giới hạn hoành tráng nhất, đội ngũ tư vấn viên nhiệt tình nhất và những trang chủ đầy ắp thông tin – nhưng chưa chắc có thể gặt hái được nhiều thành công, ít nhất là trong thời gian dài. Mặt trái của tình trạng bội thực là nó khiến mọi thứ trở nên nhạt nhẽo.

Tuy nhiên, điều này có một hệ quả kỳ lạ như sau: Trong một thế giới đã bão hòa, việc loại bỏ bớt một số lợi ích có thể mang lại cảm giác mới mẻ, miễn sao nó được tiến hành một cách thận trọng. Khi sự dư thừa trở nên quá quen thuộc, mọi người sẽ cảm thấy thích thú nếu những thứ mà họ luôn xem là hiển nhiên không còn nữa.

Quả thực, một chuyến đi đến IKEA có thể biến thành một trải nghiệm vô cùng phiền phức. Không những khách hàng phải mất một, hai giờ đồng hồ lái xe đến cửa hàng (chỉ có vài cửa hàng rải rác khắp nước Mỹ), mà quá trình lựa chọn, tải hàng và chuyên chở có thể tiêu tốn của họ cả một ngày trời. Ngoài ra, sau khi mở kiện hàng, bạn còn phải đương đầu với một thử thách lắp ráp vĩ đại. Và hãy cầu Chúa ban phúc nếu trong vòng một đến hai năm sau khi lắp ráp, bạn không phải di chuyển món đồ đi nơi khác; loại đồ nội thất này mỏng manh đến mức có lẽ nó không thể chịu nổi khi bị tái di dời.

Tuy nhiên, đây là điều khiến tôi say mê về hiện tượng IKEA: Khi bạn nghe tín đồ của IKEA bảo vệ thương hiệu này (hãy tin tôi, IKEA có một lượng fan hùng hậu đấy), họ không chỉ thao thao bất tuyệt về những ưu điểm, mà còn lý giải cho những khuyết điểm. Họ thừa nhận rằng chuyến đi đến IKEA quả là bất tiện, nhưng sẽ cố thuyết phục bạn rằng đó là "một chuyến thám hiểm, một cuộc viễn chinh". Họ không phủ nhận rằng việc mua sắm tiêu tốn kha khá thời gian, nhưng sẽ tuyên bố khoảng thời gian ở cửa hàng IKEA cũng "như ở Disneyland". Họ đồng ý rằng quá trình lắp ráp có thể nhàm chán, nhưng cũng lý luận rằng nó cũng giúp "nâng cao năng lực". Và họ sẽ mỉm cười khi bạn đặt vấn đề về tính mỏng manh của sản phẩm nội thất, vì bạn không phải cả đời "ôm" món đồ ấy.

Bạn đang được nghe về một "phép luyện" thương hiệu hiếm có – khi khách hàng biến những điểm tiêu cực của thương hiệu thành điểm tích cực của riêng họ. Bằng cách nào đó, IKEA đã đảo ngược

được giả thuyết nuông chiều khách hàng. Khách hàng phải vật lộn với việc mua sắm, nhưng vẫn cảm thấy như được IKEA chăm sóc tận tình.

Từ góc độ của một nhà kinh doanh, sẽ rất thuận tiện nếu họ vừa nâng niu vừa thỏa mãn được khách hàng, nhưng câu chuyện của IKEA lại nhấn mạnh một thực tế phức tạp hơn nhiều. Nâng niu khách hàng có thể khiến họ thỏa mãn, nhưng hạn chế lợi ích của khách hàng cũng có thể khiến họ thỏa mãn, miễn sao việc hạn chế có ý nghĩa với họ. Các dịch vụ spa cao cấp áp dụng đòn tâm lý này khá thường xuyên; họ vừa hạn chế vừa nuông chiều khách hàng.

Đây là lý do tại sao các thương hiệu nghịch đảo có thể phản ánh chính xác bản chất của nền văn hóa hiện tại nơi chúng trú ngụ; vì ẩn chứa trong chiến lược định vị của chúng là một nhận thức mới cho rằng trong một thế giới đã có quá nhiều cải tiến, thì việc thiếu vắng những chi tiết dư thừa có thể tạo nên một sức hấp dẫn tự phụ nhất định. Do đó, họ hạn chế bớt một số lợi ích của chúng ta, rồi lại cưng nựng chúng ta với những lợi ích bất ngờ khác – đây chính là thứ giúp chúng ta lấy lại khẩu vị.

***

Ở California có một chuỗi cửa hàng bánh burger định vị ngược có tên là In-N-Out Burger. Không giống với các đối thủ khác trong ngành thức ăn nhanh, In-N-Out Burger không có Bữa ăn Vui vẻ, thực đơn cho trẻ em, món rau trộn hay món tráng miệng; thay vào đó, thực đơn của họ chỉ có vỏn vẹn sáu món ăn không đổi qua hàng thập kỷ. Tuy nhiên, có nhiều điều bất ngờ đằng sau vẻ bề ngoài: tất cả các món trên thực đơn đều được làm tại chỗ, sử dụng nguyên liệu tươi sống (không đông lạnh) và khách hàng "ruột" có thể gọi món từ một "thực đơn bí mật" vốn chỉ được truyền miệng cho nhau. Kiểu nhà hàng nào lại phục vụ những món ăn mà không thông tin cho tất cả mọi người? Đó chính là nhà hàng In-N-Out Burger. Trong một ngành hàng nổi tiếng với những khách hàng thực dụng và lối tiêu dùng kín đáo, khách hàng của In-N-Out Burger lại công khai thể hiện tình yêu cuồng nhiệt với thương hiệu này.

Thật khó để phóng đại điều này. Cách đây vài năm, khi cửa hàng In-N-Out Burger đầu tiên ở Utah khai trương, một phóng viên địa phương đã phải dừng lại để xem tiếng ồn ào náo loạn xuất phát từ đâu, và phát hiện nó đến từ một nhóm sinh viên trường Đại học Brigham Young đã phải lái xe hơn 500 dặm đến đây dùng bữa trưa. Năm 2006, cách cửa hàng In-N-Out vài dãy phố, cô đào Paris

Hilton bị bắt vì lái xe khi say rượu; sau đó, trong một lần lên sóng, cô đã thừa nhận với Ryan Seacrest rằng: "Lúc đó, tôi thật sự rất đói, tôi chỉ muốn ăn một chiếc bánh burger In-N-Out." Khách hàng thì luôn tự hào rằng họ sẵn sàng băng rừng vượt suối – sẵn sàng lái xe thật xa, sẵn sàng xếp hàng dài chờ đợi – vì một chiếc bánh burger In-N-Out, và một số người thậm chí còn cài đặt ứng dụng "Tìm kiếm In-N-Out" trên điện thoại di động và thiết bị kỹ thuật số cá nhân.

In-N-Out Burger. IKEA. JetBlue. Điểm chung của tất cả các thương hiệu này là họ có thể tạo nên phân khúc khách hàng khó nắm bắt nhất: những người sẵn sàng trở thành người truyền giáo cho thương hiệu. Nói cách khác, những thương hiệu nghịch đảo không dành cho tất cả mọi người; đa số các thương hiệu có bản sắc riêng đều không như vậy. Điều này nghĩa là có một sự trung thành rất lớn tập trung quanh các thương hiệu này, mặc dù tất cả những công ty trên đều cạnh tranh trong những thị trường đã vắng bóng lòng trung thành.

Khi bạn loại bỏ vài lợi ích trong tuyên ngôn giá trị, thì dưới một góc độ nào đó, tức là bạn đang tiến hành tinh chế. Bạn đang giảm bớt những thứ dư thừa để làm nổi bật phần cốt lõi. Những thương hiệu nghịch đảo có thể khiến khách hàng kinh ngạc trước sự tinh giản của họ cũng chính vì lý do này.

Tuy nhiên chúng ta cũng rất khó phân loại những thương hiệu nghịch đảo. Đó không phải là thương hiệu cao cấp điển hình; vì họ quá tinh giản. Họ không phải là thương hiệu bình dân điển hình; vì họ quá xuất sắc. Thay vào đó, họ không thuộc bất kỳ nhóm phân loại hiện hữu nào trong những ngành hàng đầy rẫy sự tương đồng, trạng thái "ngoài lề" này có thể tạo một sức thu hút đặc biệt.

***

Chúng ta thường giả định rằng lịch sử được hình thành dựa trên một chuỗi bước tiến tích lũy, rằng tiến bộ đồng nghĩa với sự chuyển động về phía trước. Nhưng thương hiệu nghịch đảo đã nhắc nhở chúng ta rằng đây không phải là chân lý; lịch sử cũng có thể hình thành dựa trên một loạt quá trình đảo ngược. Có thể những chiếc tivi tương lai sẽ có nhiều nút bấm hơn, nhưng cũng có thể chúng có ít nút bấm hơn. Trang thiết bị tương lai có thể sẽ bền hơn, nhưng biết đâu chúng lại trở thành hàng hóa dùng một lần.

Cách đây 20 năm, nếu bạn dự đoán rằng thương hiệu duy nhất có

thể chiếm được lòng trung thành của khách hàng trong ngành hàng nội thất rất có thể là thương hiệu gây nhiều tranh cãi nhất, chắc chắn tôi sẽ cho rằng bạn phát điên rồi. Cách đây 10 năm, nếu bạn dự đoán rằng cổng tìm kiếm số một trên mạng Internet chính là cổng có trang chủ ít tiện ích nhất, chắc chắn tôi sẽ nghĩ bạn là kẻ mất trí.

Ấy thế mà, ngày hôm nay cả hai điều trên đều trở thành sự thật. Điều này cho thấy khi nói đến thị hiếu tiêu dùng, những thứ chúng ta mong muốn trong tương lai rất có thể sẽ được dự báo bằng những thứ chúng ta đã quá dư thừa trong hiện tại. Chỉ khi bị bủa vây giữa cơ man lựa chọn, chúng ta mới cảm thấy được giải thoát khi có người dọn sạch chúng đi. Chỉ khi cảm thấy quá ngột ngạt vì dịch vụ khách hàng, chúng ta mới cảm kích khi nó biến mất. "Ít hơn" chỉ có nghĩa là "nhiều hơn" khi "nhiều hơn" đã trở thành một loại hàng hóa.

Trớ trêu thay, trên lý thuyết, chiến lược nghịch đảo luôn trông giống như mặt đối lập của sự cải tiến. Bất kỳ điều gì chối bỏ xu hướng hiện tại đều bị xem là chối bỏ sự tiến bộ mà ngành hàng đã tích lũy trong nhiều năm qua, hay nói khái quát hơn là chối bỏ chính sự tiến bộ. Tuy nhiên, rõ ràng cho đến lúc này, những công ty ủng hộ xu hướng nghịch đảo đang thật sự nỗ lực nhằm theo đuổi một sự nghiệp vĩ đại hơn. Họ đang cố gắng đánh bại xu hướng đi giật lùi về phía trước; và phương pháp định vị ngược của họ mang tính cấp tiến chính bởi khả năng nhìn xa trông rộng.

Trong quá trình đó, những thương hiệu này đã đẩy các đối thủ cạnh tranh vào hoàn cảnh khắc nghiệt nhất – bằng một cú phanh gấp. Quả thực, nếu quan sát kỹ các đối thủ cạnh tranh, bạn dường như có thể thấy những dòng suy nghĩ xuất hiện trên trán họ – Ừm... có lẽ chúng ta cũng cần bắt đầu đơn giản hóa cơ cấu vé bay... Có lẽ chúng ta nên nghĩ đến việc tinh giản trang web... Đối với một doanh nghiệp, chẳng có gì vui khi phải chơi ở thế phòng ngự, tuy nhiên đây chính là điều đang xảy ra – những thương hiệu nghịch đảo đẩy đối thủ cạnh tranh vào thế phòng ngự bằng cách buộc họ phải đánh giá lại tính hợp lý trong tuyên ngôn giá trị của chính mình.

***

Cách đây khoảng 10 năm, một đạo diễn có tên Christoper Nolan đã ra mắt bộ phim trinh thám ly kỳ, thể loại đen trắng với tựa đề Memento, kể về một anh chàng mắc chứng mất trí nhớ tạm thời. Điểm đặc sắc của bộ phim là nó lật mở các sự việc từ sau trở về

trước, với mỗi cảnh phim xếp chồng lên nhau theo trình tự thời gian ngược. Ngoài ra, bản thân bộ phim đã là một chuỗi khám phá. Những khám phá đáng kinh ngạc và đầy bất ngờ. Gần đây, tôi có xem lại bộ phim và phát hiện ra đây chính là điều những thương hiệu nghịch đảo đang làm. Thậm chí khi đảo lộn trật tự, chúng vẫn tiết lộ những điều thú vị.

Năm 2006, khi Nintendo trình làng sản phẩm Wii, cuộc chiến giữa các máy chơi game điện tử đang ở cao trào; khi một thế hệ máy chơi game điện tử mới được tung ra, cuộc chạy đua vũ trang này lại tiến thêm một bước – bộ xử lý nhanh hơn, khả năng lưu trữ lớn hơn, đồ họa sắc nét hơn. Nhưng hãng Nintendo đã bước ra khỏi cuộc đua này bằng cách cho ra đời một máy chơi game điện tử rất khác với kỳ vọng của chúng ta. Kết quả là một khám phá tuyệt vời. Kinh ngạc và đầy bất ngờ.

Chỉ một công ty đơn lẻ cũng có thể làm chệch hướng quỹ đạo tiến hóa của toàn bộ ngành. Chỉ một công ty đơn lẻ cũng có thể thay đổi những dự đoán của chúng ta về tương lai. Khi bạn lăn một viên bi trên mặt phẳng, nó sẽ đi theo một đường thẳng nhất định... cho đến khi có thứ gì đó xuất hiện khiến bề mặt chao đảo. Google đã thực hiện điều đó cách đây 10 năm – họ xuất hiện và làm đất bằng dậy sóng. IKEA xuất hiện và thực hiện điều tương tự, JetBlue và Nintendo Wii cũng thế.

Có lẽ nói thế này sẽ chính xác hơn: Những thương hiệu nghịch đảo đã tạo ra một lực làm chao nghiêng bề mặt của sự tiến bộ, sự tiến hóa và kỳ vọng của khách hàng. Chúng buộc chúng ta phải rẽ theo hướng khác bằng cách gây áp lực tại nơi ít ngờ nhất.

***

Cuối cùng, tôi xin lưu ý rằng IKEA là một thương hiệu thiên lệch. Google là một thương hiệu không cân đối. In-N-Out Burger là một thương hiệu không cân đối. Vấn đề của những thương hiệu không cân đối là chúng luôn thiếu cân bằng, nghĩa là luôn chịu áp lực phải dịch chuyển về vị trí vững vàng hơn. Ngày nay, IKEA liên tục nhận được yêu cầu về dịch vụ giao hàng, lắp ráp… Họ đang vật lộn tìm cách đáp ứng các yêu cầu này mà vẫn giữ nguyên tính thuần khiết của tuyên ngôn giá trị. Ngày nay, Goolge đã trở thành một tổ hợp kinh doanh khổng lồ với hàng loạt sản phẩm trực tuyến, và đang vật lộn tìm cách cung cấp những dịch vụ này mà không bác bỏ tính đơn giản của cam kết thương hiệu ban đầu. Liệu hai thương hiệu trên – chưa kể những thương hiệu nghịch đảo khác được bàn đến trong chương này – có thành công trong

việc vượt qua những áp lực đó hay không? Câu trả lời còn ở phía trước.

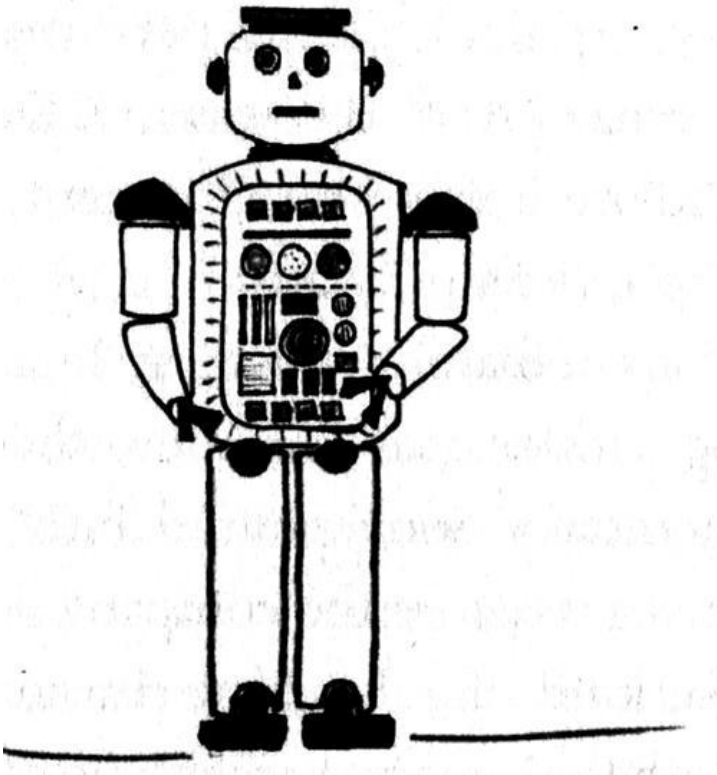
Tuy nhiên, tôi tin rằng họ sẽ không lùi bước. Sau nhiều năm quan sát cách thức vận hành của những thương hiệu này, tôi đã học được nhiều điều, và một trong những điều tôi khám phá được chính là: lý do duy nhất khiến những công ty này có thể duy trì sự khác biệt độc đáo qua nhiều năm chính là do xuất phát điểm của họ hoàn toàn khác biệt với các đối thủ. Trong một thế giới đầy rẫy những bản sao, đó là một thành tựu không hề nhỏ.

Tách biệt

Đây là câu hỏi dành cho bạn: Nếu có một con rô-bốt gia dụng, bạn sẽ cho nó làm việc gì?

Dạo gần đây, tôi đặt câu hỏi trên với khá nhiều bạn bè và nhận được những câu trả lời như sau: "Tôi sẽ cho nó hút bụi," một người nói. "Tôi sẽ cho nó rửa bát," người khác nói. "Tôi sẽ cho nó cắt cỏ." "Tôi sẽ cho nó trả lời thư điện tử." "Tôi sẽ cho nó lau dọn phòng tắm."

Điểm thú vị của câu hỏi kiểu này là bạn không cần giải thích gì thêm. Tất cả chúng ta đều "biết" thế nào là một con rô-bốt, tôi chẳng cần giải thích rô-bốt là gì, cũng chẳng cần phải mô tả rô-bốt trông như thế nào. Tất cả chúng ta đều mường tượng được một hình mẫu chung cho khái niệm này, thậm chí nếu tôi muốn bạn vẽ một con rô-bốt, chắc hẳn bức tranh của bạn sẽ gần như giống hệt bức tranh của tôi.



Đây là điều khá kỳ lạ vì không ai trong chúng ta từng trông thấy một con rô-bốt ngoài đời thực. Trong giới phần mềm, thuật ngữ "phần mềm bốc hơi" (vaporware) được dùng để chỉ những phần mềm thực sự không tồn tại mặc dù đã được công bố rộng rãi. Rô-bốt là dạng phần hơi ở cấp độ cao nhất; chúng vẫn chưa thực sự tồn tại (ít nhất là dưới hình dạng giống như tưởng tượng của chúng ta), tuy nhiên, chúng đã được marketing đến chúng ta bằng nhiều cách khác nhau – thông qua những nhà sản xuất phim, các tác giả tiểu thuyết viễn tưởng,... Kết quả là một ngành hàng (RÔ-BỐT) đã tồn tại trong tâm trí chúng ta dù chúng chưa từng xuất hiện trong nhà chúng ta.

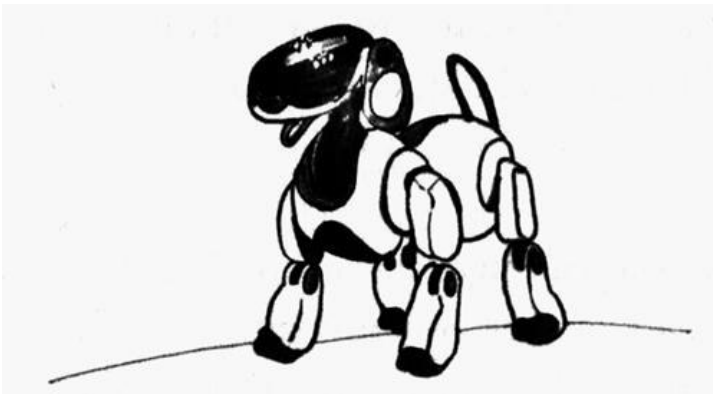
Tôi sẽ nói với bạn rằng: Nếu có một con rô-bốt, tôi sẽ biến nó thành người giúp việc kiêm trợ lý riêng. Tôi muốn nó phục vụ bữa tối, tôi muốn nó lau dọn nhà cửa. Tôi muốn nó chuẩn bị cho chuyến đi của tôi, tôi muốn nó thanh toán các hóa đơn. Tôi muốn nó nói chất giọng Singapore du dương và thông thạo nhiều ngôn ngữ. Tôi muốn nó có tất cả những phẩm chất này, và cả óc hài hước nữa.

***

Cách đây khoảng mười năm, một nhóm các kỹ sư của hãng Sony – dưới sự dẫn dắt của Toshitada Doi, một trong những kỹ sư máy tính hàng đầu của công ty – đã bị mê hoặc bởi ý tưởng chế tạo ra một con rô-bốt gia dụng cho người tiêu dùng bình thường. Doi tự hỏi, sẽ thế nào nếu một ngày nào đó, chúng ta có thể tạo ra một con rô-bốt biết rửa bát, giặt đồ và làm những công việc khác trong nhà? Và thế là Doi và nhóm của ông đã bắt đầu phát triển dự án sơ bộ nhằm chế tạo rô-bốt gia dụng cho tương lai.

Tuy nhiên, Doi lập tức rơi vào thế tiến thoái lưỡng nan. Ông biết rằng dù Sony có đầu tư bao nhiêu tiền thì dự án cũng sẽ kéo dài rất nhiều năm trước khi công ty có thể sản xuất được loại rô-bốt có hình dạng giống với tưởng tượng của người tiêu dùng. Hiện tại, công nghệ trí thông minh nhân tạo (AI) chỉ mới ở giai đoạn nguyên thủy, trong khi kỹ thuật chế tạo rô-bốt còn quá thô sơ. Bất kỳ sản phẩm nào được nhóm đưa ra trong thời gian ngắn cũng sẽ chứa đầy lỗi, không ổn định và bị hạn chế chức năng – nói cách khác, chắc chắn đó sẽ là một con rô-bốt khiến người tiêu dùng rất thất vọng.

Trước tình thế này, Doi đã ra một quyết định khác thường: Ông quyết định rằng để không làm thất vọng bất kỳ người tiêu dùng tiềm năng nào, ít nhất trong thời gian gần, họ sẽ đưa ra sản phẩm rô-bốt có hình dạng giống một chú chó con và marketing nó như một loại thú cưng. Đó không phải là con rô-bốt hẳn hoi, mà là một con thú cưng rô-bốt. Với cái tên AIBO. Trông nó giống như thế này đây:



Ngoài ra, về mặt chức năng, Doi quyết định sản phẩm sẽ được marketing theo hướng chỉ có chức năng như một chú cún thật sự, nghĩa là chẳng có chức năng gì cả. Rô-bốt AIBO được định vị như một người bạn đồng hành. Như Takeshi Yazawa, Trưởng phòng Dự án AIBO, đã nói: “Rốt cục, tất cả chúng tôi đều nhất trí... AIBO

yêu ta và ta cũng yêu AIBO, chỉ thế thôi."

Quả thực, toàn bộ chiến dịch marketing đều mang một phong cách khác lạ, mới mẻ. Tài liệu quảng bá đề cập đến AIBO như một loại thú cưng độc lập với nét tính cách riêng – trong khi các mẫu quảng cáo lại được thể hiện với những ngôn từ dí dỏm hơn. Thị trường mục tiêu chính của sản phẩm bao gồm người cao tuổi, các bậc cha mẹ có con nhỏ và nhân viên văn phòng trẻ bận rộn – những người muốn có "niềm vui từ một sinh vật, nhưng không muốn phiền phức."

Chiến lược này đặc biệt kỳ quặc khi bạn xem xét bản chất của cỗ máy. AIBO là một món đồ chơi không hề rẻ – nó có giá những 2.500 đô-la (mức giá này thậm chí không đủ bù đắp hết chi phí sản xuất) và sở hữu nhiều công nghệ tối tân; trí thông minh nhân tạo mới nhất, bộ xử lý 64-bit RISC, máy ảnh màu CCD gồm 180.000 ảnh điểm và bộ cảm ứng hồng ngoại. Thế nhưng, Sony không nhấn mạnh những tiến bộ công nghệ này nhằm tương thích với thông điệp chung cho toàn thị trường. Với người tiêu dùng, AIBO là một thú cưng – một thú cưng vui vẻ, tinh nghịch và biết suy nghĩ độc lập – giống thật nhất mà công nghệ hiện đại có thể sản xuất ra.

***

Khi các con tôi mới được vài tuổi, các cháu trải qua giai đoạn mà tất cả những gì chúng làm là phân loại đồ vật: Táo là một loại trái cây. Ngựa là một loài động vật. Hoa là một loài thực vật. Phân loại đồ vật là cách thức tạo ra mối liên kết, tạo ra ý nghĩa cho thế giới của các cháu. Vì thế ở trường mẫu giáo, các cháu được chơi trò phân nhóm: "Một trong số những món này không cùng loại..." Các cháu sẽ cất tàu hỏa đồ chơi vào một hộp và xe tí hon vào một hộp khác. Thời gian dần trôi, các cháu bắt đầu có những hiểu biết mới về trật tự của sự vật: Mẹ ơi, mẹ có biết rằng mặt trời là một vì sao không ạ? Rằng cá heo là loài động vật có vú không? Rằng "Y" vừa là nguyên âm, vừa là một phụ âm không ạ?

Cách đây khoảng 90 năm, Walter Lippmann đã xuất bản cuốn sách Quan điểm Công chúng, một tác phẩm xã luận kinh điển. Ông viết: "Thông thường, không phải chúng ta thấy rồi định nghĩa, mà chúng ta định nghĩa trước rồi mới thấy." Ý của Lippmann ở đây là xu hướng phân loại của con người mang tính phản xạ, tự động. Chúng ta cần phải biết sự vật đó là gì trước khi có thể liên hệ nó với những sự vật khác. Vì thế, chúng ta có các nhóm phân loại cho con người như: làm việc văn phòng, lao động

chân tay. Với sự vật: chất rắn, chất lỏng, chất khí. Với màu sắc: xanh dương, đỏ, xanh lá. Và nhiều thứ khác nữa. Nếu chúng ta vô tình bắt gặp một hiện tượng mà không thể chỉ mặt đặt tên – chẳng hạn như một người đi đường với giới tính không rõ ràng – sự mơ hồ có thể khiến chúng ta chững lại: Này, đó là nam hay nữ ấy nhỉ? Trong bộ phim cũ Saturday Night Live (tạm dịch: Trực tiếp tối thứ Bảy), vai "Pat" ái nam ái nữ do Julia Sweeney thủ diễn đã khiến chúng ta gặp khó khăn trong việc theo dõi, cho đến khi nắm được những định nghĩa cơ bản.

Tuy nhiên vấn đề là thế này: Trong các lĩnh vực khoa học tự nhiên, đa số những phân loại của chúng ta thường chính xác và khách quan; chúng ta chỉ ra được những điểm khác biệt cố hữu giữa chất rắn và chất lỏng, hoặc giữa hạt proton và neutron. Trong lĩnh vực sinh học, những phân loại của chúng ta cũng chính xác; chúng ta chỉ ra được những khác biệt về bản chất giữa lớp động vật có vú và lớp cá, hoặc giữa ADN và ARN. Nhưng đối với những vật dụng hằng ngày – những thứ chúng ta tiêu dùng thường xuyên ngày qua ngày – sự phân loại của chúng ta không chỉ mơ hồ về mặt khoa học, mà nó còn vô cùng mất tự nhiên một cách quá rõ ràng.

Điều này đặc biệt phù hợp trong lĩnh vực kinh doanh. Ở đây, câu trả lời cho câu hỏi "Điều gì làm nên sản phẩm này?" có thể cực kỳ sáo rỗng. Thực phẩm ngũ cốc được gọi là thực phẩm ngũ cốc vì nó là thức ăn được chia thành những mẩu nhỏ cỡ chiếc thìa; nếu những mẩu này lớn hơn, chúng sẽ được gọi là bánh quy. Frappuccino được gọi là Frappuccino vì nó do Starbucks bán và định giá; nếu được bán ở nơi khác, nó sẽ được gọi là cà phê sữa lắc. Phân loại kiểu này có vẻ hơi nông cạn.

Nhưng thậm chí nếu thầm nhận ra điều này, chúng ta vẫn cho phép sự phân biệt này điều khiển hành vi của mình. Hầu hết chúng ta sẽ cảm thấy ngượng ngùng nếu người khác bắt gặp mình đang hút rột roạt món sữa lắc trong văn phòng; nhưng với món Frappuccino thì lại là chuyện khác. Tương tự như khi chúng ta thảo luận về bữa sáng với các con – chúng có thể ăn thực phẩm ngũ cốc, nhưng bánh quy thì không.

Đây là lý do tại sao trong lĩnh vực tiêu dùng, những phân loại của chúng ta có lẽ chỉ mang tính tượng trưng, bất hợp lý hay đôi khi còn giả tạo, nhưng không phải là vô nghĩa. Ngược lại, chúng còn tác động mạnh mẽ đến trải nghiệm tiêu dùng của chúng ta.

***

Sản phẩm Sony AIBO ra mắt vào năm 1999, và đúng như dự đoán của các kỹ sư, nó có tất cả những sai sót của một kiệt tác tối tân, phức tạp đời đầu – tê liệt vì phần mềm bị treo, quá nhiều lỗi không lường trước và đôi khi không thể phản ứng lại mệnh lệnh của chủ nhân. Tuy nhiên, đây là lúc việc phân loại bộc lộ tác dụng. Vì AIBO được marketing như một loại THÚ CƯNG, không phải một con RÔ-BỐT, nên hành vi của người tiêu dùng đã chuyển sang một hướng khác thường.

Vào đầu những năm 2000, tôi đã viết một nghiên cứu điển hình về sản phẩm AIBO, và trong quá trình nghiên cứu, tôi cũng dành nhiều thời gian quan sát sự tương tác giữa chủ nhân và AIBO. Ngạc nhiên thay, những tương tác này chứa đầy tình cảm. Mặc dù đã bỏ ra trên 2.000 đô-la để mua thiết bị, nhưng các chủ nhân của AIBO lại có lòng khoan dung hiếm thấy. Điều này đặc biệt thể hiện rõ khi AIBO không đáp ứng hiệu lệnh của chủ nhân; thay vì bực tức, những người chủ chỉ cười khúc khích vì tính ngang bướng của AIBO, hoặc trìu mến nhận xét về "nét tính cách riêng" của nó. Một khách hàng thích thú nhận xét, "Tôi chưa từng nghĩ nó lại có tư duy độc lập đến thế! Nó làm ngơ khi tôi gọi, và thậm chí chẳng phân biệt được tôi với quả bóng."

Giờ hãy suy nghĩ một chút về điều này. Như tôi đã nói, họ là những khách hàng vừa bỏ ra một khoản tiền lớn để có cơ hội sở hữu công nghệ rô-bốt tối tân nhất. Bạn hẳn đã nghĩ rằng họ sẽ đưa ra những đòi hỏi khắt khe về sản phẩm.

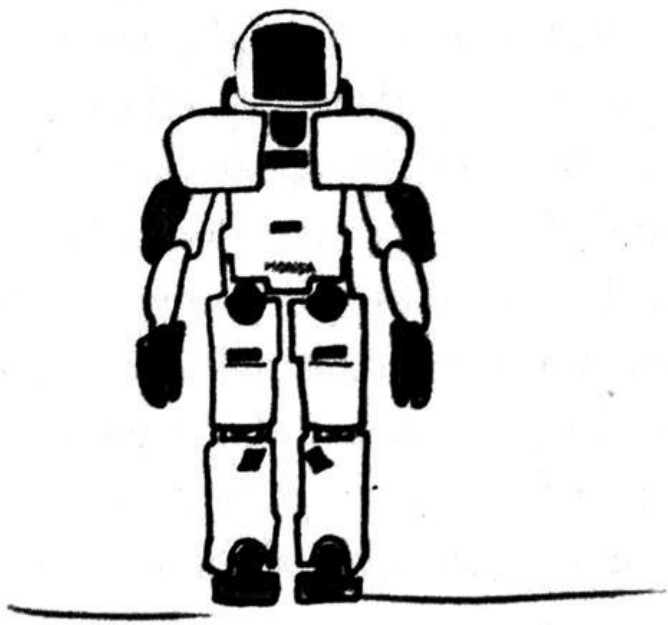
Thế nhưng, dường như việc phân loại giữa THÚ CƯNG và RÔ-BỐT đã giải phóng họ theo một cách nào đó; thái độ của họ không giống với khách hàng sơ kỳ của những sản phẩm công nghệ cao và đắt tiền khác. Dĩ nhiên, họ hiểu rằng RÔ-BỐT sẽ phải tuân lệnh chủ, phải vận hành hiệu quả và cực kỳ thông minh. Nhưng họ cũng hiểu rằng THÚ CƯNG là một sắc thái khác – chúng vừa không vâng lời, vừa tùy hứng; chúng là những con vật ngốc nghếch đáng yêu; chúng có tư duy độc lập. Thế là từ giây phút gặp gỡ AIBO, họ đã bỏ qua nhu cầu phán xét sản phẩm này theo phân loại mặc định (RÔ-BỐT), và thay vào đó, chấp nhận phân loại thay thế (THÚ CƯNG).

***

Tôi gọi AIBO là một thương hiệu tách biệt. Những công ty cho ra đời thương hiệu tách biệt nhận ra rằng trong lĩnh vực tiêu dùng, cách phân loại của chúng ta thường thiển cận và thất thường. Nhưng họ cũng nhận ra rằng cách thức phân loại giúp điều hòa

trải nghiệm tiêu dùng của chúng ta theo những cách sâu sắc. Do đó, họ thận trọng can thiệp vào quá trình phân loại của chúng ta và đưa ra các phân loại thay thế cho phân loại mặc định. Họ là những công ty nói rằng: Tôi biết các bạn có khuynh hướng nghĩ rằng đây là một lát PHO MÁT THỤY SĨ, nhưng sẽ ra sao nếu các bạn nghĩ đó là một TẤM THẢM THẦN?

Để hiểu được tầm ảnh hưởng sâu sắc của việc tái phân loại sản phẩm, bạn hãy tưởng tượng rằng thay vì phát triển sản phẩm AIBO trông như thú cưng, hãng Sony quyết định phát triển một rô-bốt quản gia chính thống dưới hình dạng con người – một con rô-bốt to lớn, làm toàn bằng kim loại trông như Rô-bốt Cảnh sát thế này:



Bây giờ, hãy tưởng tượng bạn là cây bút chuyên bình luận công nghệ của một tờ báo lớn và được giao nhiệm vụ viết bài đánh giá anh chàng người máy vạm vỡ này. Bạn mang anh chàng về nhà, mời một vài người bạn đến giúp kiểm tra, rồi bạn ra lệnh cho chàng RÔ-BỐT đi qua bên kia phòng, mở đèn rồi tắt đèn. Trong khi những người khác cười khúc khích phía sau, bạn quan sát chàng RÔ-BỐT khệnh khạng bước vài bước, dừng lại, phát ra những tiếng ù ù... và rồi chẳng làm gì nữa. Bạn sẽ viết gì trong bài đánh giá? Tôi đoán chắc hẳn bạn sẽ "xử đẹp" anh chàng, thậm chí lên án Sony vì đã đưa ra thị trường một sản phẩm tệ hại đến thế.

Ngược lại, đây là những gì nhà bình luận công nghệ của Thời báo New York đã viết về chú cún AIBO:

Không phải lúc nào AIBO cũng đáp lại lệnh chủ... Rất khó phân biệt được "thái độ" này với "không hoạt động." [Nhưng trong phần sau có viết:] AIBO là một chú cún bé nhỏ, ấn tượng, thú vị và vui vẻ.

Trong khi đó, tờ Độc lập của London thì viết:

"Lùi lại!" Tôi lớn tiếng ra lệnh. Vô ích. Một tiếng đồng hồ sau, tôi phát hiện ra chú cún rô-bốt này có vấn đề nghiêm trọng về thái độ. [Nhưng trong phần sau có viết:] Khi pin gần cạn, tôi phải giao trả "Rolo" về cho một trong những đại diện của Sony. Tôi phải thừa nhận mình cảm thấy hối tiếc và day dứt. Chúng tôi chỉ mới bắt đầu làm quen với nhau.

Xin bạn lưu ý giọng điệu của hai bài đánh giá trên. Cả hai đều nhận ra các lỗi của sản phẩm, nhưng cũng nhẹ nhàng bày tỏ sự đồng tình với tính cách tinh nghịch của chú cún. Cách thức phân loại mới – THÚ CƯNG so với RÔ-BỐT – đã trở thành công cụ chuyển đổi thần kỳ, biến một sản phẩm phương tiện thành một món đồ chơi, biến một loạt khiếm khuyết ("tính năng nhận diện giọng nói không hoạt động và chú cún hiếm khi nghe lệnh chủ") thành những lợi ích thực sự ("một chú thú cưng với tư duy độc lập").

Nói tóm lại, đây chính là chân dung của những thương hiệu tách biệt: Họ là các công cụ chuyển đổi. Thông qua cách phân loại thay thế, những thương hiệu này khuyến khích chúng ta bỏ qua thái độ tiêu dùng cố hữu đối với sản phẩm và hình thành những thái độ tương tác hoàn toàn mới.

***

Trong chương trước, tôi đã trình bày rằng các công ty như Kimberly-Clark (tã giấy Huggies) và Procter & Gamble (tã giấy Pampers) liên tục nỗ lực đưa ra ra sản phẩm tã giấy hoàn hảo nhất. Nhưng tôi chưa đề cập rằng sự cạnh tranh trong ngành hàng tã giấy vô cùng khắc nghiệt vì vòng đời tiêu dùng của sản phẩm này rất ngắn. Hầu hết các bậc cha mẹ đều muốn con cái của họ bỏ dùng tã khi trẻ được hai tuổi, một phần là vì sẽ thật xấu hổ nếu chúng vẫn còn mang tã ở tuổi đó. Các công ty sản xuất tã giấy biết lý do tại sao họ gần như không thể tiếp thị tã cho trẻ ở độ tuổi lớn hơn, chính là vì sự phản kháng mạnh mẽ của các bậc cha mẹ

(chưa kể của chính đứa trẻ) trong việc kéo dài vòng đời sản phẩm tã giấy.

Điều này mang đến một ý tưởng cho các nhân viên của công ty Kimberly-Clark: Tại sao họ không sản xuất một loại tã giấy cho trẻ lớn giống như quần lót thông thường, thay vì chỉ buộc ở hai bên? Kết quả là sản phẩm "Pull-Ups" đã ra đời, một sản phẩm được thiết kế để tách biệt với ngành hàng TÃ GIẤY bằng cách gợi lên những liên tưởng về một ngành hàng khác là QUẦN LÓT CHO TRẺ LỚN. Hiển nhiên, chiến lược tách biệt đã đạt được thành công; hầu như trong phút chốc, Pull-Ups đã trở thành thương hiệu tăng trưởng nhanh nhất trong ngành. Rõ ràng, nhiều bậc cha mẹ, những người không muốn con mình mang tã khi qua tuổi lên hai, đã không than phiền gì khi con họ mặc Pull-Ups cho đến quá bốn tuổi.

Điều thú vị về những thương hiệu tách biệt này chính là họ làm được những điều thật sự khá tinh túy: Họ đề nghị chúng ta thay thế hình mẫu đã có sẵn trong đầu bằng một hình mẫu mới. Họ biết chúng ta có xu hướng chỉ mặt đặt tên sản phẩm theo một cách nào đó, nhưng cũng biết rằng cách phân loại tiêu dùng của chúng ta có thể thay đổi, do đó họ tái tạo sản phẩm như một biện pháp nhằm dịch chuyển nó đến một không gian khác tách biệt với không gian mặc định trong nhận thức của chúng ta. Họ mang đến cho chúng ta một con RÔ-BỐT dưới dạng THÚ CƯNG. Họ mang đến cho chúng ta TÃ GIẤY BÉ SƠ SINH dưới dạng QUẦN LÓT CHO TRẺ LỚN. Họ mang đến đúng thứ chúng ta cần, nhưng được định nghĩa lại thành một thứ hoàn toàn khác.

Dĩ nhiên, điều này đòi hỏi một sự phối hợp đáng kể từ phía chúng ta. Để thương hiệu tách biệt có thể tạo ra sự đồng điệu, chúng ta phải "chấp nhận" việc tái phân loại này. Đây là lý do tại sao yếu tố quan trọng trong tất cả những điều này là tính minh bạch. Những thương hiệu tách biệt muốn chúng ta cho phép họ chơi đùa với tâm trí của chúng ta. Họ biết chúng ta sẽ hiểu rằng AIBO là một con RÔ-BỐT; họ biết chúng ta sẽ hiểu rằng Pull-Ups là một loại TÃ GIẤY. Nhưng họ cũng tin rằng chúng ta sẽ muốn phối hợp với họ trong chiến lược tách biệt, vì chúng ta đã sẵn sàng tách khỏi những hình mẫu tiêu dùng cố hữu. Rằng chúng ta sẵn sàng từ bỏ.

Khi HBO định vị thương hiệu với dòng khẩu hiệu "Không phải tivi," họ không chỉ nói với chúng ta rằng họ biết chúng ta luôn có một tập hợp những kỳ vọng (tiêu cực) về bản chất của những chương trình truyền hình, mà còn đặt cược vào khả năng chúng ta sẵn sàng tách biệt truyền hình thông thường và HBO. Do đó, họ

ám chỉ chúng ta nên kỳ vọng một điều khác biệt.

Tốt hơn là nên hình dung rằng các thương hiệu này đang gửi đi một lời mời. Họ mời chúng ta tiếp cận sản phẩm của họ dưới một định nghĩa khác. Họ yêu cầu chúng ta dẹp bỏ những định kiến và trải nghiệm sản phẩm để không phải chịu áp lực từ những kỳ vọng cũ. Để thực hiện điều này, họ không cố gắng che giấu lát pho mát Thụy Sĩ mà ai cũng nhận ra, thay vào đó, họ hướng sự chú ý của chúng ta đến khả năng trôi bồng bềnh trong không khí của lát pho mát.

***

Một trong những cuốn tiểu thuyết được yêu thích nhất trong những năm gần đây là Nước cho Voi của Sara Gruen. Cuốn sách này nổi tiếng nhờ những mô tả thực tế bên trong gánh xiếc. Tôi chưa bao giờ thực sự được xem một buổi biểu diễn truyền thống của gánh xiếc Barnum & Bailey hay Ringling Bros., nhưng khi đọc sách, tôi ngạc nhiên nhận ra mình đã quen thuộc với hình mẫu gánh xiếc đến nhường nào. Những yếu tố biểu trưng cho GÁNH XIẾC – những chú hề, những mái lều, những con thú được trang sức sặc sỡ, người điều khiển chương trình – đã in sâu trong tâm trí tôi đến mức bối cảnh trong cuốn sách hiện lên rất quen thuộc. Tôi xin nói thêm rằng sau khi đọc sách, tôi đã tự dặn mình phải tránh xa gánh xiếc; tôi luôn có ác cảm với họ và cuốn sách không thể giúp xoa dịu điều này.

Ngược lại, cách đây vài năm, lần đầu tiên tôi dẫn các con đi xem Cirque de Soleil và vô cùng thỏa mãn với trải nghiệm này. Người ta đã viết nhiều điều về Cirque du Soleil và tôi phát hiện tất cả đều là sự thật: Cirque de Soleil cẩn thận định vị họ là tổ chức sở hữu tất cả những đặc điểm không thuộc về một GÁNH XIẾC. Không có những con thú, người điều khiển chương trình hay sàn nhà rắc đầy vỏ đậu phộng; thay vào đó, màn trình diễn được vay mượn khung ý tưởng từ những loại hình giải trí khác – như sân khấu, khiêu vũ, ca kịch. Họ là một thương hiệu tách biệt được chăm chút hàng đầu, và các buổi biểu diễn đầu tiên của họ (một buổi có tên Le Cirque Réinventé; buổi khác tên Nouvelle Expérience) đã thể hiện sự định vị này một cách rõ ràng nhất có thể.

Tuy nhiên, điều này lại đặt ra câu hỏi: Tại sao Cirque du Soleil vẫn tự nhận họ là một gánh xiếc? Tại sao họ không định vị mình như một hình thức biểu diễn thể thao kịch hóa? Câu trả lời chính là vì Cirque du Soleil, cũng như bao thương hiệu tách biệt khác, hiểu rằng họ sẽ sở hữu một lợi thế đáng kể khi có thể tự định vị như

một đối thủ sẵn sàng bứt phá trong ngành hàng.

Cách đây khoảng 20 năm, hãng FOX đã giới thiệu bộ phim Gia đình Simpson, một chương trình bứt phá khỏi một loại hình giải trí (PHIM HOẠT HÌNH DÀNH CHO THIẾU NHI) và liên hệ tới một loại hình khác (PHIM HÀI TÌNH HUỐNG CHO NGƯỜI LỚN). Mặc dù trong nhiều năm, chương trình này hoàn toàn khác một bộ PHIM HOẠT HÌNH DÀNH CHO THIẾU NHI truyền thống – nó đầy rẫy những lời chế nhạo cay độc và nhận xét bất kính về văn hóa – nhưng chính bản chất PHIM HOẠT HÌNH của chương trình đã giúp cho nó thành công vang dội. Chương trình đã thành công nhờ vị thế một đối thủ sẵn sàng bứt phá trong ngành hàng.

Một ví dụ khác: Năm 1983, Nicolas Hayek quyết định cải tổ toàn bộ ngành đồng hồ Thụy Sĩ bằng cách tung ra một loại đồng hồ mang tính ly khai tuyệt đối so với hình mẫu ĐỒNG HỒ THỤY SĨ trong tâm trí chúng ta. Hầu hết chúng ta đều nghĩ rằng đồng hồ Thụy Sĩ là loại đồng hồ trang sức cao cấp – những công cụ đo thời gian được chế tác tinh xảo, được bày bán trong những cửa hàng trang sức xa hoa bậc nhất và được làm từ thứ kim loại, đá quý hảo hạng nhất. Ý tưởng của Hayek là chế tạo một loại đồng hồ tận dụng ưu thế của một hình mẫu ngành hàng khác – ngành PHỤ KIỆN THỜI TRANG THƯỜNG NGÀY.

Kết quả là ông đã cho ra đời Swatch, một thương hiệu tách biệt (cho đến ngày nay) và vẫn là thương hiệu đồng hồ bán chạy nhất thế giới. Swatch đi tiên phong trong nhiều lĩnh vực. Họ là thương hiệu đầu tiên trang trí đồng hồ với những thiết kế sặc sỡ của môn nghệ thuật đại chúng, là thương hiệu đầu tiên thuyết phục các nghệ nhân và kiến trúc sư tham gia thiết kế đồng hồ, là thương hiệu đầu tiên ra mắt những bộ sưu tập thay đổi theo mùa như một thương hiệu thời trang hợp thời, là thương hiệu đầu tiên bày bán sản phẩm trong những cửa hiệu tinh phẩm nhỏ lẫn các quầy hàng bên đường. Các chiến thuật marketing này rất phổ biến trong ngành thời trang, nhưng chưa bao giờ được sử dụng trong ngành đồng hồ đương thời. Chính vì thế, Swatch đã thành công nhờ việc trở thành đối thủ sẵn sàng bứt phá từ trong ngành hàng.

Về mặt ngữ nghĩa, từ "khác biệt" dùng để chỉ một sự chuyển đổi bằng cách "thêm khái niệm mới vào khái niệm gốc." Về cơ bản, đây là một quá trình tinh vi, vì nó đòi hỏi chúng ta vừa phải bảo tồn đủ khái niệm gốc để tạo ra sự so sánh có ý nghĩa, vừa phải thêm đủ khái niệm mới để tạo ra sự khác biệt xác đáng. Ở đây, chúng ta có thể cho rằng sự khác biệt vận động trong trạng thái liên tục – có thể khác ít hoặc khác nhiều, tùy thuộc bạn sẵn lòng đi

xa đến đâu.

Một thương hiệu tách biệt là thương hiệu sẵn lòng ly khai xa nhất. Nó đẩy quy trình khác biệt hóa đến cực hạn của trạng thái liên tục và chỉ bám vừa đủ vào khái niệm cũ để tránh bị đẩy hẳn ra khỏi ngành hàng. Nó là kẻ nổi loạn trong ngành, là kẻ phá vỡ giới hạn. Và do đó, nó vừa đứng trong vừa đứng ngoài ngành hàng.

***

Trong chương trước, tôi đã giới thiệu khái niệm ngành hàng mờ mịt, và chỉ ra rằng khi một ngành hàng trở nên mờ mịt, chúng ta sẽ bắt đầu hình thành hành vi tiêu dùng cho cả ngành hàng, chứ không còn đối với từng thương hiệu riêng lẻ nữa. Chúng ta nhìn rừng mà chẳng thấy cây, nên chỉ còn giữ một quan điểm chung chung về cả khu rừng. Ví dụ, đối với chúng ta, BIA chỉ là thức uống dành cho dân mê bóng bầu dục, hay tất cả ĐỒNG HỒ THỤY SĨ đều cổ lỗ sĩ và bảo thủ, hay TÃ GIẤY chỉ dùng cho trẻ sơ sinh.

Điều những thương hiệu nghịch đảo làm chính là ly khai tuyệt đối khỏi những định kiến của chúng ta, đến mức khiến chúng ta hoài nghi về tính xác thực của sự khái quát hóa này. Họ như cô nàng đội trưởng đội cổ vũ khiến chúng ta phải kính nể khi nàng rũ bỏ lớp trang điểm, đeo kính lên và theo học trường luật; họ như một phản ví dụ nổi bật buộc chúng ta phải suy nghĩ lại về các định kiến của mình.

Nói cách khác, những định kiến này sai lầm vì chúng chỉ tượng trưng cho một giá trị trung bình, trong khi lẽ ra chúng ta phải nhìn vào phương sai. Các thương hiệu tách biệt buộc chúng ta phải xem lại phương sai. Họ thực hiện điều này bằng cách xoay chuyển sản phẩm 360 độ xung quanh tâm điểm, khiến chúng ta bắt đầu nhận ra sự lệch lạc trong định kiến của mình.

Bạn thậm chí có thể nói rằng các thương hiệu tách biệt đang liên hoan trên chính các định kiến của chúng ta, vì họ tồn tại bằng cách đảo ngược toàn bộ những định kiến đó. Chúng ta mơ mộng rằng một ngày nào đó sẽ sở hữu một con rô-bốt để được cung phụng, thế nhưng những thương hiệu này đã làm gì? Họ tung ra một con rô-bốt mà chúng ta phải cung phụng nó. Chúng ta biết rằng công dụng duy nhất của một chiếc đồng hồ là hiển thị thời gian, thế nhưng các thương hiệu này đã làm gì? Họ trưng ra một chiếc đồng hồ khiến chúng ta chẳng còn màng đến thời gian.

Những thương hiệu này phản lại quy củ, và cuộc nổi loạn của họ

đối đầu trực tiếp với những giả định mà chúng ta gán cho ngành hàng. Đôi khi sự công kích này không chỉ là một cú chạm nhẹ để khiêu khích mà còn vặn xoắn những định kiến của chúng ta lại.

***

Vấn đề của việc phân loại – thậm chí cả sự phân loại vô thức – là nó mang cả mặt tốt và mặt xấu của bất kỳ hình thức tự lĩnh hội tinh thần nào. Lý do chúng ta cần phải phân loại sự vật vì việc phân loại có thể là tài sản thực dụng quý giá. (Và như Wallace Rickard đã viết trên tờ The Onion, "Định kiến là công cụ tiết kiệm thời gian thật sự.") Nếu tôi biết Splenda được làm từ đường nên nó có vị ngọt, điều đó sẽ giúp tôi dễ dàng xem nó như một loại đường. Nhưng đôi khi tôi không muốn suy nghĩ xa hơn thế.

Ngoài ra, đây là một lý do khác khiến các thương hiệu tách biệt hiệu quả đến thế: Họ không cố gắng chống lại xu hướng phân loại của chúng ta; họ hiểu rằng chúng ta cần phải biết sự vật thuộc loại nào để có thái độ phù hợp. Thay vào đó, họ đưa ra một ngành hàng thay thế để chúng ta có thể hình thành hành vi thay thế một cách tự nhiên.

Ví dụ, hãy xem điều gì xảy ra khi Hayek giới thiệu sản phẩm Swatch. Công ty này hầu như không truyền thông một cách chính thức về việc sản phẩm mới của họ là gì và cách sử dụng nó ra sao. Thế nhưng, gần như ngay lập tức, những khách hàng say mê thương hiệu này bắt đầu thể hiện hành vi tiêu dùng chưa từng có trong ngành đồng hồ. Những người yêu thích Swatch không chỉ mua một chiếc; họ mua nhiều chiếc Swatch và kết hợp nó tùy theo trang phục, tâm trạng và sở thích. Họ thường xuyên bổ sung những chiếc đồng hồ mới vào bộ sưu tập Swatch như mua thêm quần áo mới. Thậm chí những người chưa từng hứng thú với ngành đồng hồ cũng bắt đầu mua vài chiếc Swatch.

Nói cách khác, cái hay của sự tách biệt là nó dẫn chúng ta đến một nơi quen thuộc. Chúng ta đều biết rằng PHỤ KIỆN THỜI TRANG là gì, vì thế chúng ta biết mình phải làm gì với chúng. Chúng ta đã tương tác với THÚ CƯNG hàng nghìn lần, vì thế chúng ta hiểu rõ mối quan hệ giữa chúng ta và thú cưng. Hành động tái phân loại đơn giản – từ RÔ-BỐT thành THÚ CƯNG, hoặc từ ĐỒNG HỒ THỤY SĨ thành PHỤ KIỆN THỜI TRANG THƯỜNG NGÀY, hoặc từ TÃ GIẤY thành QUẦN LÓT – chính là tất cả những gì các công ty cần để khơi gợi thói quen tương ứng.

Kết quả là khi lần đầu tiên đối mặt với một thương hiệu nghịch

đảo, chúng ta liền "bắt nhịp". Ngay lập tức. Không cần rào đón. Không cần được truyền thông lại. Đây không phải là một thành tích nhỏ. Tại trường kinh doanh nơi tôi giảng dạy, một trong những điều được chúng tôi luôn nhắc đi nhắc lại trong các khóa MBA từ năm này qua năm khác, là rất khó thay đổi hành vi của người tiêu dùng, đặc biệt trong những ngành hàng trưởng thành nơi xu hướng tiêu dùng và định kiến ngành hàng đã ăn sâu bám rễ. Nhưng các thương hiệu tách biệt đã đẩy chúng ta ra khỏi nhịp điệu tiêu dùng; họ không tạo ra những nhịp điệu mới, thay vào đó lại khơi gợi lên những nhịp điệu mà chúng ta không nghĩ sẽ áp dụng được trong hoàn cảnh đó.

Trong thập niên 1970 và 1980, một thương hiệu tách biệt với tên gọi Alessi bắt đầu bán các vật dụng nhà bếp tầm thường được cải biên thành những tạo tác điêu khắc đắt tiền: Dụng cụ vắt chanh Philippe Starck, ấm trà Michael Graves. Và mọi người bắt nhịp. Ngay lập tức. Đầu thập niên 2000, một thương hiệu tách biệt với tên gọi Heelys bắt đầu bán giày đế mềm được cải biên thành giày trượt pa-tin. Và mọi người bắt nhịp. Ngay lập tức. Vào thập niên 1990, Kellogg's Nutri Grain bắt đầu bán thực phẩm ngũ cốc được định hình lại dưới dạng thanh dinh dưỡng. Và mọi người bắt nhịp. Ngay lập tức.

Các thương hiệu này có thể làm cho khách hàng ăn thanh dinh dưỡng – vốn chỉ dành cho bữa sáng – vào giờ xế chiều hay khiến khách hàng liên tưởng đồng hồ với tủ quần áo, họ vẫn không cố gắng đi ngược dòng chảy; thay vào đó, họ hướng chúng ta theo một dòng chảy mới nhưng chúng ta đã quá quen thuộc, vì thế chúng ta chuyển dòng trong vô thức.

Đồng thời, những thương hiệu này cũng cải biến chúng ta. Hãy thử nghĩ xem. Swatch đã cải biến đội quân khách hàng thực dụng và miễn cưỡng trong ngành thành một đội quân khách hàng cuồng tín. Kimberly-Clark khiến những đứa trẻ chập chững sắp bỏ tã tiếp tục sử dụng sản phẩm của họ. Cirque du Soleil biến tôi, một khách hàng miễn cưỡng, thành tín đồ của thương hiệu này. Tất cả những thương hiệu trên đã tách khỏi bầy, và trong quá trình đó, họ cũng giúp chúng ta thoát ra.

***

Khi bạn kết hợp một thứ quen thuộc, một con RÔ-BỐT, một chiếc ĐỒNG HỒ THỤY SĨ hay GIÀY ĐẾ MỀM, với một thứ cũng quen thuộc không kém, một con THÚ CƯNG, một PHỤ KIỆN THỜI TRANG hay GIÀY TRƯỢT, bạn có thể tạo nên một sản phẩm mới

mẻ. Đây chính là đạo lý của sự kết hợp: Hành động cộng sinh đơn thuần có thể tạo nên một khía cạnh thú vị riêng.

Trong vài trường hợp, sự kết hợp được thể hiện dưới dạng một mâu thuẫn nội tại mà bằng cách nào đó đã tự tạo ra logic riêng. Lần đầu tiên khi nghe nhạc rap kết hợp với một đoạn riff cổ điển, tôi cảm nhận được giai điệu vừa xưa cũ vừa mới lạ, với sự đối lập được hòa quyện thật tuyệt vời. Lần đầu tiên tập viết blog, tôi cảm thấy ngỡ ngàng như viết nhật ký cho mọi người cùng đọc; tuy nhiên tôi có thể lý giải được mâu thuẫn này. Tôi từng mua một chiếc đồng hồ Swatch kỳ lạ đến mức gần như không thể xem được giờ; và đây là lý do tôi rất thích chiếc đồng hồ.

Trong những trường hợp khác, sự kết hợp được thể hiện dưới dạng một mâu thuẫn gay gắt đến nỗi nó tự khai sáng chính nó. Chúng ta phải thừa nhận rằng, khi một công ty kết hợp TÃ GIẤY với QUẦN LÓT, là bậc cha mẹ, chúng ta chỉ còn cách chấp nhận rằng thiên kiến trong cách tiêu dùng của mình chỉ là giả tạo. Hiệu ứng này cũng tương tự như khi chúng ta bắt gặp cô nàng đội trưởng đội cổ vũ với bằng luật Harvard – hình mẫu bất đối xứng này có thể sẽ khiến chúng ta bối rối đôi chút, nhưng cũng giác ngộ đôi chút.

Đây là một lý do nữa khiến tôi chú ý đến những thương hiệu nghịch đảo: Họ là lời nhắc nhở rằng việc "kết duyên" cho sự vật một cách khác thường – dù là ngành hàng sản phẩm, thể loại âm nhạc hay tính cách cá nhân – có thể khiến chúng ta hiểu thêm về sự vật đó và về chính chúng ta.

***

Một trong những tác phẩm đánh lừa thị giác nổi tiếng nhất mọi thời đại là một bức tranh chứa đựng hai hình ảnh – một cô gái trẻ trung xinh đẹp và một bà cụ già – được lồng vào nhau:

Trong một ảo ảnh thị giác như thế này, chúng ta chỉ có thể nhìn được một hình ảnh tại một thời điểm; để nhìn được hình ảnh khác, chúng ta cần đến một sự "chuyển đổi cảm quan", một nỗ lực tập trung thêm lần nữa. Khi nhìn bức tranh này lần đầu tiên, tôi chỉ có thể trông thấy cô gái trẻ – dù cố đến mấy, tôi cũng không nhìn thấy bà cụ – cho đến khi một người bạn tiết lộ bí quyết là tập trung vào chiếc mũi. Tôi làm theo lời anh, và chỉ cần thế thôi, bức ảnh đã biến đổi, và tôi có thể trông thấy bà cụ.

Tôi đề cập đến điều này vì hầu hết những sản phẩm chúng ta tiêu dùng hằng ngày đều có muôn hình vạn trạng. Chúng có thể có nhiều hình thái khác nhau, và định nghĩa của chúng ta về chúng chỉ là kết quả của một tập quy ước khá thiển cận có từ lâu đời. Ví dụ, nhiều loại thức uống thể thao và nước trái cây nhân tạo đều chứa các nguyên liệu thô cơ bản giống nhau, tuy nhiên trong khi loại thứ nhất được xem là thức uống chuyên nghiệp để bổ sung dưỡng chất cho hoạt động thể thao, thì loại thứ hai chỉ là thứ nước ngọt để dụ dỗ trẻ con. Một số loại thanh năng lượng không bổ dưỡng hơn hoặc không tạo ra nhiều năng lượng hơn một thanh kẹo bình thường, thế nhưng tôi chẳng thấy mấy người nhóp nhép

một thanh Snicker trong thời gian tập thể dục. Trong mỗi trường hợp trên, sự khác biệt giữa sản phẩm được bán và sản phẩm được mua chính là cách diễn giải của chúng ta.

AIBO là một con RÔ-BỐT hay THÚ CƯNG? Pull-Ups là một loại TÃ GIẤY hay QUẦN LÓT? Cirque du Soleil có phải là một gách xiếc hay không? Trong mỗi trường hợp nên trên, câu trả lời phụ thuộc rất nhiều vào việc bạn có tập trung vào "chiếc mũi" hay không.

Nếu có bất kỳ bài học nào rút ra từ chương này thì đó là trong kinh doanh, ranh giới ngành hàng của chúng ta không hề bất biến và cũng không bất khả xâm phạm; chúng linh hoạt, khả biến và cực kỳ mềm dẻo. Tất cả những gì chúng ta cần là một sự chuyển đổi cảm quan để định nghĩa lại sản phẩm. Tất cả những gì chúng ta cần là một sự chuyển đổi cảm quan để thay đổi thái độ tiêu dùng của cả một đội quân tiêu dùng. Nicolas Hayek, bộ óc nhìn xa trông rộng đứng sau Swatch, là môn đệ của phép chuyển đổi này. Toshitada Doi, vị kỹ sư đứng sau AIBO hay Guy Laliberté, nghệ sĩ biểu diễn đường phố người đã lập nên gánh xiếc Cirque du Soleil, cũng thế. Tất cả các nhân vật này đều giống nhà làm phim huyền thoại Akira Kurosawa; qua kiệt tác Rashomon, ông đã nhắc nhở chúng ta rằng một câu chuyện có thể mang nhiều diện mạo khác nhau, và chỉ cần chúng ta thay đổi góc nhìn một chút theo hướng này hoặc theo hướng khác, cốt truyện sẽ mở ra những nút thắt hoàn toàn bất ngờ.

Chung quy, đây là dấu ấn của một thương hiệu tách biệt – một thái độ hoàn toàn bất chấp những định nghĩa về ngành hàng truyền thống. Những thương hiệu này thật sự chối bỏ ranh giới, và bằng cách thách thức quan điểm của chúng ta về vạn vật, chúng cũng chứng tỏ rằng các nguyên tắc phân loại của chúng ta rất thất thường.

***

Một đồng nghiệp của tôi thường nói rằng mọi chiến lược kinh doanh rốt cuộc đều sẽ thất bại. Mọi người đều cười nhạo nhận định này, tuy nhiên, đó là luận điểm có căn cứ: Trong kinh doanh, thật hoang đường khi hy vọng một chiến lược nào đó có thể tồn tại mãi mãi. Điều tốt nhất mà công ty có thể hy vọng là một chiến lược mang đến lợi thế bền vững trong thời gian dài – không phải vĩnh hằng, nhưng trong một thời gian dài.

Một chiến lược định vị tách biệt sẽ mang đến cơ hội tạo ra một dạng khác biệt hóa có thể duy trì trong thời gian dài. Swatch là

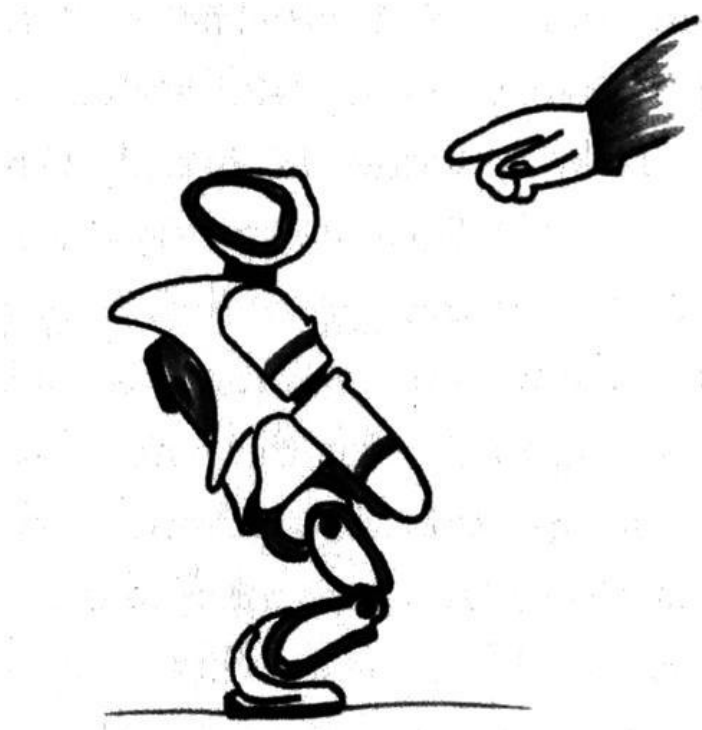
thương hiệu bán chạy nhất trong lịch sử ngành đồng hồ; họ có thể tận hưởng lợi thế của kẻ tiên phong trong vài thập kỷ trước khi các đối thủ cạnh tranh có thể gặm bớt thị phần. Kimberly-Clark đã có thể thống trị phân khúc tã quần (Pull Up) trong hơn 15 năm kể từ ngày ra mắt sản phẩm. Gia đình Simpson là bộ phim hài tình huống dài nhất mọi thời đại. Còn với Cirque du Soleil, đến nay họ vẫn không có đối thủ cạnh tranh, vẫn giữ nguyên vị trí độc nhất vô nhị.

Ngoài ra, các thương hiệu này sẽ để lại dấu ấn vĩnh viễn trong ngành hàng ngay cả khi những kẻ bắt chước xuất hiện đầy rẫy. Thực ra, đây là điều tôi nói với các sinh viên của mình: Thông thường, khi chứng kiến sự ra đời của một thương hiệu tách biệt, các bạn cũng đang chứng kiến sự ra đời của một ngành phụ mới, một ngành hàng sẽ thay đổi tính cách của ngành hàng chính qua nhiều chu kỳ kinh doanh tiếp theo. Swatch tạo ra một ngành phụ mới trong ngành đồng hồ mà đến nay đã có rất nhiều thương hiệu phụ kiện thời trang trải từ Fossil đến Coach. Gia đình Simpson đã sản sinh ra một thể loại phim hình truyền hình mới, để cuối cùng dẫn đến sự ra đời của những chương trình như King of the Hill, Beavis và Butt-Head và South Park. Pull-Up của Kimberly-Clark đứng sau sự xuất hiện của phân khúc tả quần dùng một lần, và ngày nay có thêm sự góp mặt của Easy Up từ Procter & Gamble...

Đây chính là dụng ý của tôi khi nói rằng những thương hiệu tách biệt đã thành công khi biến đổi toàn bộ ngành hàng. Chúng để lại dấu ấn của mình bằng cách mở rộng định nghĩa sản phẩm, kéo giãn ranh giới ngành hàng và buộc đối thủ cạnh tranh phải bám đuôi trong vài năm.

Cách đây vài năm, tôi vô tình trở lại phòng thí nghiệm của hãng Sony. Nhiều năm sau khi đăng bài nghiên cứu tình huống, một mặt, tôi rất buồn khi biết rằng công ty đã tạm hoãn thử nghiệm AIBO (hiển nhiên là vì tiết kiệm chi phí), mặt khác, tôi cũng lấy làm phấn khởi khi biết các kỹ sư của dự án AIBO vẫn mày mò công nghệ trong hậu trường. Nhóm thông báo với tôi rằng mẫu rô-bốt mới nhất của họ đã có hình dạng giống con người, và tôi háo hức đón chờ sản phẩm mới này.

Mẫu rô-bốt mới tên là QRIO, và tôi rất ngạc nhiên về kích cỡ bé nhỏ của nó – một chú rô-bốt tí hon với chiều cao của một đứa bé mới chập chững biết đi. Tuy trông đáng yêu thế thôi, nhưng bé rô-bốt này còn được trang bị những công nghệ tối tân nhất:



Thế nhưng, màn trình diễn của chú bé hạt tiêu lại không được ấn tượng cho lắm. Bé đâm đầu vào khá nhiều thứ, thỉnh thoảng húc ngã đồ vật và rõ ràng chưa "nghe" lời tôi lắm. Nhưng tôi vẫn say mê bé đến lạ – bé trông bé bỏng và đáng yêu đến mức tôi chẳng thể trách bé vì tội "không vâng lời". Thậm chí tôi còn mỉm cười khi bé "làm lơ" tôi và muốn tôi "chăm sóc cho bé" khi bé ngã. Rồi tôi chợt nhận ra những người kỹ sư này đã một lần nữa chạm đến các phím điều khiển tâm lý của mình.

Thù địch

Một ngày năm 1971, một đạo diễn nghệ thuật trẻ tên Harvey Gabor ngồi phác họa ý tưởng cho một mẩu quảng cáo truyền hình mới. Gabor làm việc cho McCann Erickson, công ty quảng cáo của Coca-Cola, và spot quảng cáo ông mường tượng vừa tiên tiến, vừa mang đậm tính lạc quan đến viển vông: Nó mô tả một nhóm thanh niên thuộc nhiều sắc tộc khác nhau, mặc những bộ quốc phục khác nhau, quây quần trên một ngọn đồi xanh vùng ngoại ô thành phố Rome và cùng nhau hát vang những ca từ trong bài nhạc hiệu mới nhất của Coca-Cola:

Tôi muốn dạy cho cả thế giới cùng hòa nhịp cất vang lời ca;

Tôi muốn mua cho cả thế giới một chai Coca-Cola, làm bạn đồng hành đường xa.

Mẩu quảng cáo này được phát ở Mỹ vào mùa hè năm 1971, và chỉ trong vòng vài tháng, Coca-Cola nhận được hàng ngàn bức thư bày tỏ lòng hâm mộ với spot quảng cáo, thậm chí bài nhạc hiệu đã lọt vào top những bảng xếp hạng nhạc trẻ ở Mỹ. Theo thời gian, quảng cáo "Đỉnh đồi" đã trở thành một trong những mẩu quảng cáo nổi tiếng nhất trong lịch sử ngành truyền hình.

Thành công này đặc biệt ấn tượng vì: Năm 1971 là một giai đoạn đau khổ và bất hòa trong lịch sử nước Mỹ. Đó là năm mà tờ New York Times công bố các Tài liệu Lầu Năm Góc, báo chí đầy ắp những câu chuyện về tổng thống Nixon, Việt Nam và Đảng Báo Đen. Tuy nhiên, trong bối cảnh xáo trộn xã hội và bất mãn cộng đồng dâng cao, bằng cách nào đó, Coca-Cola vẫn có thể vẽ nên một hoạt cảnh về sự đoàn kết và chủ nghĩa lạc quan. "Mọi lứa tuổi đều thích nó," Gabor nói với một phóng viên cách đây vài năm. "Những cụ bà hát nó. Mọi người trong công sở cũng hát nó. Và trẻ em thích nó."

Dĩ nhiên, ngày nay mẫu quảng cáo chẳng còn sức hút mãnh liệt như thế – lời ca có vẻ sến súa, cảnh trí nhạt nhẽo và nhàm chán – nhưng đó là do tính thẩm mỹ của quảng cáo đã tiến hóa theo năm tháng. Vấn đề là, thành công của Coca-Cola cách đây bốn thập kỷ là điều mà những thương hiệu ngày nay đều mong ước: Bao bọc thương hiệu của họ trong một thông điệp đầy cảm hứng với hy vọng lôi kéo chúng ta sử dụng sản phẩm.

Khi AT&T đưa ra chiến dịch nhắc nhở chúng ta hãy "vươn tay và chạm vào ai đó," hoặc khi MasterCard trình làng chiến dịch nhằm nhấn mạnh rằng những điều tốt nhất trên đời luôn là "vô giá", những công ty này đã bắt đầu khai phá địa hạt cảm xúc từng tạo nền tảng thành công cho Coca-Cola trong thập niên 1970. Cách thức sáng tạo có thể tinh tế hơn, nhưng lý luận thương hiệu vẫn không đổi: Những thương hiệu này muốn dang rộng vòng tay với cả thế giới, khiến chúng ta dành tình cảm tốt đẹp cho nhau và cho cả thương hiệu của họ. Mục tiêu là xoa dịu sự hoài nghi của chúng ta và thổi vào đó làn gió tích cực.

***

Cách đây mười năm, trong buổi đầu tiên dạy môn marketing thuộc chương trình MBA, tôi đã tự đề ra cho mình một thử thách là phải giúp sinh viên nghĩ về marketing như một chức năng tiếp đãi khách trong công ty. Tôi so sánh công tác marketing với việc tổ chức một buổi tiệc: Người làm marketing là chủ buổi tiệc – công việc của cô là lên danh sách khách mời, đảm bảo sự hiện diện của họ và đảm bảo họ có một buổi tiệc vui vẻ.

Nếu bạn học lớp tôi vào thời điểm đó, bạn sẽ biết rằng có ba công cụ để thực hiện hiệu quả điều này. Thứ nhất là bản thân sản phẩm; trách nhiệm của người làm marketing là trình bày sản phẩm theo cách hấp dẫn nhất để mọi người có lý do nhập tiệc. Thứ hai là cách tiếp cận; vai trò của người làm marketing là phân phối và định giá để khách hàng cảm thấy sản phẩm hợp túi tiền. Thứ ba là truyền thông thương hiệu, hay những thông điệp hàm chứa trong thương hiệu. Quảng cáo "Đỉnh đồi" là một tuyệt tác vì nó đã liên kết thành công thương hiệu Coca-Cola với một loạt giá trị phổ biến: bao dung, ấm áp, đoàn kết. Đây cũng là trách nhiệm của người làm marketing – giúp thương hiệu đạt được sự rung cảm không thể cưỡng lại và vẫy gọi mọi người đi theo. Nói cách khác, công việc của người làm marketing là trải thảm đỏ chào mừng và loại bỏ mọi rào cản tiêu dùng khả dĩ để khách hàng ùn ùn kéo đến nhập tiệc.

Nhưng vấn đề là thậm chí khi đang dạy về điều này, chính tôi cũng không tin chắc vào khái niệm "Bà chủ tiệc Vui vẻ" trong marketing. Tôi cảm thấy các sinh viên cũng không tin tưởng lắm. Mỗi năm, tôi lại càng hoài nghi hơn về lối ẩn dụ này, đến mức vào một học kỳ nọ, tôi quyết định đưa câu hỏi vào thảo luận: Vậy hãy cho tôi biết, loại hình marketing này có hiệu quả với các bạn không?

Xin nói rằng cuộc đối thoại xảy ra sau đó đã giúp chúng tôi vỡ ra nhiều điều. Rõ ràng các sinh viên của tôi không hề sống trong ảo tưởng. Mặc dù điều này chẳng làm tôi ngạc nhiên, nhưng tôi đã rất bất ngờ trước những lời nhận xét cay độc của họ. Họ đưa ra những nhận xét cụ thể trên mọi phương diện. Một số sinh viên nói rằng các công ty đã lãng phí sự tín nhiệm của họ vì thường xuyên mô tả sản phẩm tốt hơn thực tế, luôn "tốt khoe, xấu che." Một số khác chỉ ra tính giả dối cố hữu trong quảng cáo nhằm lôi kéo tình cảm của chúng ta một cách trơ trẽn – chỉ để bán thêm thẻ tín dụng, dịch vụ điện thoại đường dài hoặc nước giải khát.

Kể từ lúc đó, tôi đã có rất nhiều cuộc hội thoại kiểu này với các sinh viên trong nhiều năm, và mặc dù số lượng lời than phiền có dao động đôi chút qua mỗi năm nhưng sự thể trong cuộc thảo luận hiếm khi thay đổi. Nếu có thể sử dụng phản hồi của sinh viên làm thước đo, tôi sẽ kết luận rằng sự giác ngộ này đã báo trước tương lai không mấy tươi sáng của những chiêu trò marketing. Quảng cáo "Đỉnh đồi" đại diện cho thứ mà các sinh viên của tôi gọi là "marketing tốt đẹp"; đến nay, khoảng 40 năm sau, thật không ngoa khi nói rằng loại hình marketing này đang có mặt khắp nơi. Cuộc sống thường nhật của chúng ta tràn ngập những họa tiết marketing rực rỡ và dồi dào cảm xúc: Những người mẹ hạnh phúc chuẩn bị món bánh kẹp bơ đậu phộng cho đàn con yêu của họ. Những cô cậu tuổi teen nhảy hip-hop đang ngấu nghiến thức ăn nhanh. Những thành viên trong gia đình trêu đùa nhau về cách sử dụng điện thoại di động. Thế nhưng, nếu lắng nghe các sinh viên của tôi, bạn sẽ có ấn tượng không thể nhầm lẫn rằng loại hình marketing này chỉ làm tăng thêm tính hoài nghi chung của chúng ta.

Song cách đây vài năm, như một trò vui trong lớp, tôi đã nảy ra ý tưởng về một mẩu truyện tranh hài. Mẩu truyện có tên "Gã Marketing Thù địch". Gã Marketing Thù địch chẳng quan tâm liệu mọi người có mua sản phẩm của gã hay không. Gã chống đối mọi người, thích sinh sự và luôn gây hấn đánh nhau. Gã cũng là một tên phá đám. Nếu ai dám lên tiếng than phiền, gã sẽ tống cổ người đó ra khỏi cửa hàng.

Câu truyện rất vui và các sinh viên rất thích nó, nhưng bạn biết điều thú vị nhất là gì không? Trong mẩu truyện, Gã Marketing Thù địch lại thành công một cách lạ lùng. Bất chấp những lý do mà gã đưa ra để xua đuổi khách hàng, họ luôn quay lại.

***

Đây là chương nói về những thương hiệu thù địch. Thương hiệu thù địch là những thương hiệu hay lên mặt làm cao. Thay vì trải thảm đỏ chào đón, họ lại gửi thư khiêu chiến đến khách hàng. Như thể nhà quản lý của những thương hiệu này đã vớ lấy một cuốn sách marketing và thêm sự tiêu cực vào từng câu. Chính vì thế, những thương hiệu thù địch không tham gia vào thị trường theo cách thông thường, mà họ phản-thị trường.

Một số thương hiệu thù địch thực hiện điều này bằng cách thoải mái nói về nhược điểm của sản phẩm, trong khi số khác lại bỏ lơ khâu phân phối; số còn lại thì từ bỏ những quảng cáo tốt đẹp thu hút, thay vào đó, họ gửi đi các thông điệp nhằm xua đuổi khách hàng. Bất kể bằng mưu mẹo gì, những thương hiệu thù địch dựng nên các rào cản tiêu dùng; dưới nhiều góc độ khác nhau, những rào cản này có thể được xem là bài kiểm tra sự gắn kết của chúng ta với thương hiệu. Kết quả, họ phân hóa chúng ta – những sự phân hóa rõ ràng, đáng sợ, trong đó việc tiêu dùng thương hiệu trở thành một biểu hiện công khai về lòng trung thành của chúng ta.

Ít nhất đây cũng là một kiểu cám dỗ kỳ lạ, và tôi nên thú nhận ngay từ đầu rằng chương này sẽ phơi bày những cảm xúc mâu thuẫn của chính tôi. Vì như bạn thấy, tôi đang cố tìm hiểu về những thương hiệu này. Tôi nợ các sinh viên của tôi; qua nhiều năm, hơn ai hết, họ đã dạy tôi về tác dụng phản-tâm lý của chiến lược thương hiệu thiện cảm và phản-tâm lý ngược của chiến lược thương hiệu thù địch. Và họ đã dạy tôi theo lối biện chứng hẳn hoi: Mỗi lần tôi kể câu chuyện "Đỉnh đồi" của Coca-Cola, họ phản bác; mỗi lần tôi trình bày về chiến dịch "Vô giá" của MasterCard, họ đáp trả bằng một thách thức. Là một giảng viên, tôi rất trăn trở khi các sinh viên bắt đầu hoài nghi những điều tôi đang dạy họ. Khi đó, tôi nghĩ tốt hơn mình nên lắng nghe thật kỹ. Và thế là sau nhiều năm xem công tác marketing là Bà chủ tiệc Vui vẻ của doanh nghiệp, giờ đây tôi đã theo phe phản biện cho rằng loại hình marketing này có nguy cơ đánh mất cả quyền lực lẫn độ tin cậy của nó.

Tôi học được từ các sinh viên rằng những thương hiệu họ say mê

nhất không hề dành cho tay mơ – họ không ngần ngại cuỗm đi một khoản tiền kha khá từ chúng ta để đuổi cổ phần lớn trong chúng ta. Những thương hiệu này không thỏa hiệp với bất kỳ ai, cũng không nhún nhường lùi bước hòng làm giàu từ số đông. Trong thời đại mà chúng ta được huấn luyện để tin rằng khách hàng là thượng đế, chiến lược này vô cùng ngạo mạn; nhưng các sinh viên của tôi sẽ nói với bạn rằng nó cũng khá chất chơi.

Vì thế, mặc dù vẫn còn nửa yêu nửa ghét những thương hiệu này, nhưng tôi đã hoàn toàn tin rằng họ có ý nghĩa và vô cùng mới mẻ. Quả thực, khi tôi mang câu truyện hài Gã Marketing Thù địch vào lớp, đó gần như là một lời thú nhận. Vì điều tôi thật sự đang nói với các sinh viên là tôi đã bắt đầu hiểu ra. Tôi không chắc mình đã hiểu đúng, nhưng tôi tin rằng những thương hiệu thù địch này đang nhận thức được điều gì đó.

***

Thôi được. Chúng ta hãy bắt đầu theo cách này.

Hãy tưởng tượng rằng đây là năm 2002, bạn là một giám đốc thương hiệu kỳ cựu được giao một nhiệm vụ đầy thử thách, đó là ra mắt một thương hiệu xe ô-tô mới ở Hoa Kỳ. Bạn phải đương đầu với những trở ngại thực tế vô cùng khó khăn. Đầu tiên là vấn đề nhận biết thương hiệu. Mặc dù bạn có danh tiếng lẫy lừng ở châu Âu, nhưng ở thị trường Mỹ, mọi người hầu như không biết đến thương hiệu của bạn. Dựa trên dữ liệu của bạn, tỷ lệ nhận biết thương hiệu là dưới 2%. Tiếp theo là vấn đề kinh phí. Ngân sách của bạn chỉ vỏn vẹn 25 triệu đô-la, một con số khiêm tốn trong ngành hàng nơi những thương hiệu lớn không ngần ngại chi hàng triệu đô-la quảng cáo. Cuối cùng là vấn đề của chính chiếc xe. Khó khăn lớn nhất là kích cỡ: Sau khi trình làng, sản phẩm của bạn sẽ là chiếc ô-tô nhỏ nhất trên thị trường Mỹ, ngắn hơn 60 phân so với một chiếc ô-tô cỡ nhỏ điển hình.

Trong khi đó, người Mỹ lại chết mê chết mệt dòng xe cỡ lớn. Bạn biết rõ điều này. Tôi xin nhắc lại, đây là năm 2002. Xung quanh bạn, tất cả mọi người đều lái những chiếc xe cỡ lớn, ngốn xăng như nước lã, SUV, xe gầm cao, xe tải nhỏ. Không còn nghi ngờ gì nữa, kích cỡ tí hon của chiếc xe lạ lẫm của công ty bạn sẽ trở thành vấn đề lớn. Thậm chí, chính bạn phải thừa nhận rằng bị nhồi nhét vào trong chiếc xe bé xíu như thế quả là một cực hình, và phần cốp xe xinh xắn chẳng thể chứa hơn một hoặc hai lốc bia sáu chai. Ruột gan bạn rối bời khi nghĩ đến việc mọi người có thể sẽ bỏ lơ chiếc xe, thậm chí không cho nó một cơ hội, chỉ vì trông

nó quá yếu đuối cho mục đích thực tế.

Bạn cảm thấy điều này thật bất công. Nhiệm vụ của bạn là ngăn chặn điều đó xảy ra. Thế là bạn cân đo đong đếm những lựa chọn của mình.

Thứ nhất, bạn có thể phát triển một chiến dịch nhằm xóa tan lời đồn, xóa tan cảm nhận rằng chiếc xe quá nhỏ bé, tù túng. Nghiên cứu của bạn cho thấy rằng trong lần đầu tiên sử dụng, khách hàng luôn lấy làm ngạc nhiên trước phần nội thất rộng rãi bất ngờ và số lượng đồ có thể chất vào cốp xe. Cách này có thể hiệu quả, bạn tự nhủ – một chiến dịch thuyết phục người Mỹ rằng thực tế chiếc xe tạo cảm giác lớn hơn so với vẻ ngoài. Lựa chọn thứ hai là phớt lờ hoàn toàn vấn đề kích cỡ và cứ dẹp nó sang bên lề. Chiếc xe có những đặc điểm hữu ích khác – dễ điều khiển, giá cả phải chăng. Nó cũng là một sản phẩm ngoại quốc chính gốc, kiêu hãnh, có nguồn gốc từ châu Âu, lại còn có thiết kế "chó bull" độc đáo.

Bạn suy tính cả hai cách; nhưng cuối cùng, bạn nhận ra chúng chẳng hiệu quả là bao. Ý tưởng không đến nỗi tệ, nhưng chúng cũng chẳng có gì hấp dẫn. Bạn đã quá ngán ngẩm những chiêu trò cũ rích này rồi. Thế là bạn nghĩ đến một cách tiếp cận khác.

***

Năm 2002, một thương hiệu xe hơi mới được giới thiệu đến người dân Mỹ. Dĩ nhiên, đó chính là chiếc MINI Cooper – một chiếc xe đi vào nhận thức của chúng ta qua một trong những chiến dịch marketing táo bạo nhất trong lịch sử. Điều ấn tượng nhất chính là cách giải quyết vấn đề kích cỡ của chiến dịch: nó thẳng thừng tấn công chúng ta bằng kích thước nhỏ bé của chiếc xe, và đặc biệt nhấn mạnh vào kích thước trong lần đầu ra mắt.

Tôi vẫn còn nhớ bảng quảng cáo của MINI Cooper trong lần đầu tiên nhìn thấy. Tôi đã nghe về thương hiệu mới trước khi nó trình làng; mặc dù bản thân thấy chiếc xe rất hấp dẫn theo kiểu hoài cổ, nhưng tôi phải thừa nhận rằng chiếc MINI quá nhỏ hẹp. Thế là vào một ngày năm 2002, khi đang lái xe đi làm, bảng quảng cáo đầu tiên đã khiến tôi sững sờ. Nó chỉ đơn giản thế này:

XXL XL L M S MINI

Thông điệp này vô cùng hiếu chiến. Như thể thương hiệu đang nói với tôi rằng: "Bạn lo rằng chiếc xe quá nhỏ chăng? Xem đây, nó còn nhỏ hơn bạn nghĩ." Tôi không thể tin vào sự táo bạo của bảng quảng cáo. Không lâu sau, tôi lại bắt gặp một quảng cáo khác

trong đó công ty đặt một chiếc MINI trên nóc một xe thể thao đa dụng, một lần nữa họ như đang nói rằng "Bạn lo rằng chiếc xe trông như một chú lùn bên cạnh những chiếc SUV ư? Được thôi, hãy trông đây này!"

Là một người nghiên cứu marketing, tôi thấy thông điệp này quá mức nổi loạn. Dù sao đi nữa, người làm marketing được đào tạo để nói những điều tốt đẹp về sản phẩm của họ. Điều này có nghĩa là khi kết quả nghiên cứu thị trường chỉ ra rằng người tiêu dùng có thể đưa ra những phản hồi tiêu cực về một tính năng nào đó thì người làm marketing sẽ được huấn luyện để xoa dịu nỗi hoài nghi. Hoặc đánh lạc hướng người tiêu dùng bằng những đặc tính khác, tích cực hơn.

Trong trường hợp này, dường như chiến dịch của MINI Cooper đã đập nát những lời cảnh báo đang thịnh hành. Tôi xin cược rằng vào năm 2002, cũng có khá nhiều khách hàng đang do dự như tôi bây giờ; họ muốn mua chiếc xe nhưng còn lo ngại về kích thước nhỏ bé của nó. Thế nhưng, điểm cấp tiến của chiến dịch là nó không những không xoa dịu lo ngại của chúng ta, mà còn khiến vấn đề căng thẳng hơn nữa.

Nói chính xác hơn, đây là điều những thương hiệu thù địch đã làm: Họ từ chối phương pháp thuyết phục theo kiểu cũ. Họ nói những điều người khác không dám nói, những điều có thể khiến chúng ta quay lưng bước đi. Có lẽ bạn sẽ nghĩ đây là một kiểu chiến lược tâm lý ngược, nhưng cũng chưa hẳn chính xác. Khi Tom Sawyer[5] không cho các bạn sơn hàng rào, tức là cậu bé đang cố gắng làm cho việc sơn hàng rào trở nên hấp dẫn hơn mức bình thường. Nhưng trường hợp này lại khác. Những thương hiệu thù địch đưa ra sản phẩm của họ với cả ưu điểm lẫn khuyết điểm, và nếu chúng ta không thích? Tốt thôi.

Và họ thực hiện việc đó theo một cách đầy sáng tạo. Hôm ấy, khi đang lái xe đi làm, tôi chợt nhận ra kiểu quảng cáo chân thành đến sắc sảo như thế thật hiếm thấy. Về sau, tôi được biết rằng chiến dịch ra mắt của MINI Cooper với tên gọi "Lăn bánh đi nào" cũng ẩn chứa những thông điệp bí mật; sức mạnh được tổng hợp từ những chiến dịch xây dựng thương hiệu không chính thống này thật sự đã khiến một số người từ bỏ văn hóa lái xe cỡ lớn vốn đang rất thịnh hành lúc bấy giờ. Đây cũng là một đặc tính nổi bật của những thương hiệu thù địch: Ho trơ tráo, vênh mặt thách thức chúng ta bằng những thông điệp trực tiếp, sỗ sàng.

Tác động tâm lý của chiến lược này là nó mang lại cảm giác mới lạ.

Khi người làm marketing giới thiệu một sản phẩm mà chúng ta sẵn lòng đón nhận, lời giới thiệu thường dễ trôi dạt khỏi tâm trí của chúng ta như nước đổ lá khoai. Muốn hãm phanh cần có lực ma sát, do đó những thương hiệu thù địch cố gắng khiến chúng ta nổi đóa. Và họ khiến chúng ta nổi đóa không phải bằng cách hạ thấp điểm gây tranh cãi nhất của sản phẩm, mà bằng cách tăng cường nó. Họ nhận thấy rằng có một loại sức sống mạnh mẽ chỉ xuất phát từ mâu thuẫn tâm lý, vì thế những thương hiệu thù địch cố gắng làm sắc nét thêm sự đối nghịch đó.

***

Một trong những ví dụ tôi thường sử dụng để minh họa cho luận điểm này là chiến lược giới thiệu nước tăng lực Red Bull, một huyền thoại trong giới kinh doanh. Khi giảng về trường hợp điển hình này, tôi thường tổ chức một bài kiểm tra mùi vị tại lớp cho các sinh viên, trong đó tôi chọn ra một sinh viên chưa từng uống thử Red Bull. Có năm em còn phun cả ra vì vị của nó thật kinh tởm.

Điều thú vị về câu chuyện Red Bull là khi Dietrich Mateschitz, một doanh nhân Áo lập dị, người chịu trách nhiệm xây dựng sản phẩm này thành thương hiệu quốc tế, chuẩn bị ra mắt thức uống này ở châu Âu, ông đã tổ chức một loạt buổi thử nghiệm mùi vị để xem xét phản ứng của khách hàng với thứ nước uống ngoại lai này. Những kết quả ban đầu cho thấy, "màu sắc nhợt nhạt của loại nước uống mới làm giảm khẩu vị, cảm giác nhớp nháp và vị nước thật 'kinh khủng.'" Lời phán xét của công ty nghiên cứu như sau: "rõ ràng không một sản phẩm nào có thể thất bại hơn thứ này." Phản ứng của Mateschitz sau khi biết kết quả? "Tuyệt vời!"

Tương tự, ở Anh có một nhãn hàng riêng của siêu thị tên Marmite. Marmite là một loại hỗn hợp màu nâu dính như mật để phết bánh mì và mùi vị của nó phải nói là "ăn quen mới thích". Khẩu hiệu của nhãn hàng này là "Không thích thì ghét". Những quảng cáo trên truyền hình mới đây của sản phẩm này có hoạt cảnh một giọt Marmite đang khủng bố một thị trấn Anh, và cảnh một em bé vừa trớ phun lên người mẹ sau khi bà mẹ ăn Marmite lúc cho em bé bú.

Điều bạn đang thấy trong hai trường hợp này là một sự hiếu chiến vượt quá mức bình thường. Những thương hiệu thù địch nói cho chúng ta biết chính xác điều gì đang chờ đợi mình, và nếu chúng ta không thích, họ sẽ là kẻ đầu tiên tống khứ chúng ta khỏi cửa. Đây là lý do tôi thường sử dụng thuật ngữ "phản-marketing" để

mô tả họ: Họ là những thương hiệu theo phương châm "Tôi chỉ có thế thôi, dùng được thì dùng, không thì thôi". Họ không chiều chuộng, cũng chẳng quỵ lụy khách hàng; thậm chí họ nhất quyết không điều chỉnh sản phẩm sao cho phù hợp hơn với thị hiếu.

Khi Red Bull dần phổ biến trong các hộp đêm và quán bar, khách hàng bắt đầu đặt cho thức uống này những biệt danh như "cocaine lỏng", "lon tốc độ" và "Viagra lỏng" để mô tả bản chất tăng cường sinh lực của thức uống; họ cũng bắt đầu đồn thổi rằng nước uống này được làm từ tinh hoàn bò. Điều này khiến một vài khách hàng lo lắng, và tổ chức một cuộc tẩy chay Red Bull dựa trên những quan ngại về tác động của nó đối với sức khỏe. Tuy nhiên, thay vì thanh minh, đính chính hay xoa dịu lo lắng của người tiêu dùng, công ty vẫn giữ vững lập trường; họ không chịu thay đổi chiến lược marketing ngầm – tức là dựa vào những lời đồn thổi để tạo nên sức hấp dẫn của thức uống. Thái độ của công ty là: Nếu bạn lo lắng về Red Bull, thì ĐỪNG UỐNG NÓ.

Như tôi đã nói, rất ít công ty có đường lối cứng rắn. Để có thể kiên định được như vậy, công ty buộc phải phớt lờ những nghi ngại của khách hàng, phải thờ ơ với phản hồi của thị trường. Tuy nhiên, phần thưởng cho sự cứng rắn này là một vị thế riêng biệt và chênh lệch hẳn trên thị trường. Nói cách khác, phần thưởng chính là sự khác biệt tột cùng.

Một ví dụ cụ thể hơn: Nếu bạn tìm trên Google từ "Birkenstock" và "ugly", bạn sẽ có hàng ngàn kết quả, và nếu hỏi Margot Fraser, người phụ nữ chịu trách nhiệm mở rộng thương hiệu này đến thị trường Hoa Kỳ, về những ngày đầu của công ty, bà sẽ trìu mến thuật lại rằng ban đầu những hiệu bán lẻ từ chối trưng bày loại giày này vì chúng trông thật gớm ghiếc. Có lẽ phản ứng tự nhiên của những công ty khác trong trường hợp này là xem xét điều chỉnh để đôi giày thoải mái hơn và trông bắt mắt hơn. Nhưng Birkenstock chưa bao giờ hứng thú với ý tưởng đó, vì họ nhận ra rằng bước đi này sẽ làm tổn hại đến hình ảnh thương hiệu và khiến nó trở nên nhạt nhẽo như vô số thương hiệu giày khác đang sản xuất ra những loại giày dép không có ý nghĩa gì. Giày Birkenstock có một ý nghĩa riêng. Đây là phần thưởng cho tính ngang bướng của nó. Vẻ ngoài xấu xí của đôi giày là một tuyên ngôn, một tuyên ngôn mà thương hiệu kiên quyết theo đuổi.

***

Điều thú vị sẽ xảy ra khi một thương hiệu quyết tâm đối đầu với khách hàng.

Chúng ta dễ chi tiêu cho những thương hiệu không-đối-đầu. Họ chẳng đòi hỏi gì ở chúng ta, không đặt ra tuyên ngôn nào đao to búa lớn; vì thế, chi tiêu cho những sản phẩm này trở thành một cách để chúng ta hòa mình vào đám đông. Chẳng ai liếc nhìn khi chúng ta đi làm trên chiếc xe mà ai cũng lái, đi đôi giày lười mà ai cũng đi. Cách hiệu quả để trở nên vô hình là đừng ra những quyết định mua hàng táo bạo.

Nhưng khi một thương hiệu đã vạch rõ ranh giới – một ranh giới mà chúng ta biết không phải ai cũng dám vượt qua – thì họ buộc chúng ta phải suy xét cẩn thận có nên vượt rào hay không. Giờ đây, hành động tiêu dùng đã trở nên giá trị hơn, sự gắn kết thương hiệu cũng trở nên ý nghĩa hơn. Hành động đi giày Birkenstock hoặc lái một chiếc MINI hoặc quyết tâm uống Red Bull trở nên hấp dẫn hơn những lựa chọn tầm thường, quen thuộc. Những thương hiệu thù địch là những thương hiệu biết khẳng định, những thương hiệu làm nên tính cách, và trong thâm tâm, chúng ta biết rõ điều này.

Ngoài ra, theo thời gian, một nhóm mối liên hệ ngoại biên bắt đầu tích lũy quanh những thương hiệu này, và chúng trở thành nguồn ý nghĩa dồi dào. Ngày nay, những thương hiệu như Birkenstock, MINI và Red Bull gợi nhớ đến các giáo phái trong xã hội, dù đó là người Bô-hê-miêng theo phong cách hippie, những người hâm mộ xe hơi nhỏ phản truyền thống hay các đám đông trong hộp đêm. Đây là lý do tại sao việc tiêu dùng những thương hiệu này lại có ý nghĩa to lớn: Trong khi các thương hiệu thông thường giúp chúng ta ẩn mình, thì những thương hiệu thù địch buộc chúng ta phải bộc lộ bản thân.

Những thương hiệu này không đơn thuần chỉ mang tính phân cực; họ còn chủ động gợi lên sự đối kháng. Nghĩa là họ tạo nên những người bạn – những người bạn trung thành, nhiệt huyết – nhưng cũng tạo nên những kẻ thù, những kẻ thù mà chúng hân hoan chào đón. Khi MINI đưa ra một quảng cáo nói rằng: "Chiến dịch phản pháo lại SUV bắt đầu từ đây," một thông điệp đầy tính gây hấn, không có gì ngạc nhiên khi thương hiệu thật sự nói với chúng ta rằng nó đang khao khát một cuộc chiến.

Marmite chia trang web của họ ra làm hai phần – một phần dành cho những ai yêu thích sản phẩm, một phần cho những ai ghét nó – và chào đón cả hai bên. Có người đi giày Birkenstock và có người giễu cợt những ai đi giày Birkenstock; công ty hiểu rõ điều này và chấp nhận nó. Trong một bài phỏng vấn gần đây trên Thời báo New York, nhà quản lý thương hiệu của Birkenstock cho biết:

“Điểm mạnh của thương hiệu là khả năng khơi gợi cả phản ứng tích cực lẫn tiêu cực. Điều này đúng cả với văn hóa thương hiệu ở quy mô lớn hơn. Đó là điều tôi muốn ủng hộ. Chứ không phải điều tôi muốn thay đổi.”

Đây chính là điều mà những thương hiệu thù địch sẽ làm: Họ phát triển rực rỡ nhờ vào khả năng phân cực mạnh mẽ. Họ sống nhờ vào sự xung đột. Trong khi những thương hiệu sang trọng đã thực hiện điều này hàng thập kỷ – tạo ra sự phân hóa giàu nghèo trong xã hội– thì những thương hiệu thù địch lại phân hóa chúng ta dựa trên một khối cam kết đa dạng hơn – những lời cam kết không liên quan đến bất kỳ thứ gì tẻ nhạt như tài khoản ngân hàng của chúng ta. Những thương hiệu này phát triển trong sự phân hóa thay đổi không ngừng.

***

Nếu bạn định trải qua một khoảng thời gian dài ở Nhật Bản – một đất nước với “chỉ số văn hóa quốc gia ấn tượng6” vượt xa chỉ số ảnh hưởng kinh tế – bạn sẽ có cơ hội bắt gặp một thương hiệu quần áo đường phố với tên gọi A Bathing Ape, hay BAPE. Là một thương hiệu dành cho giới trẻ được hình thành từ năm 1993, với chủ đề chính bắt nguồn từ bộ phim Hành tinh Khỉ, tên gọi A Bathing Ape dựa trên một cụm từ Nhật có nghĩa là “tắm trong nước ấm.”

Có rất nhiều cách để mô tả A Bathing Ape, nhưng có lẽ cách tốt nhất là đưa ra lời mô tả khiếm nhã nhất: Thương hiệu A Bathing Ape giống như một cái nhọt ở mông. Họ đưa ra một chiến lược phản-marketing với tinh thần chủ đạo là khách hàng phải vã mồ hôi để có được sản phẩm, vì chỉ có bọn ẻo lả mới cần sự thuận tiện.

Tôi không hề nói đùa. Mọi sản phẩm của BAPE điều được sản xuất với số lượng giới hạn, nghĩa là nếu bạn thấy ai đó mặc chiếc áo A Bathing Ape mà bạn thích, thì chắc chắn loại áo đó đã hết hàng. BAPE chủ tâm đặt cửa hàng ở những ngõ phố nhỏ khó tìm, thậm chí họ cũng chẳng đặt bảng hiệu để báo rằng bạn đã đến nơi. Hầu hết những cửa hiệu BAPE có chính sách chỉ cho khách hàng mua một món hàng duy nhất theo đúng kích cỡ của người mua. Thậm chí cả trang web của BAPE cũng là một bài học về sự thù địch. Khách hàng không thể vào trang này nếu không tải về một tập tin vận hành độc lập. Ấy thế mà, bất chấp thái độ thù địch của thương hiệu, rất ít thanh niên Nhật chưa từng nghe đến hoặc thấy thương hiệu này. BAPE là Gã Marketing Thù địch bằng xương bằng thịt trong ngành thời trang theo phong cách urban7 sớm nở tối tàn.

Nếu ngẫm nghĩ kỹ, bạn sẽ thấy rằng diễn biến tâm lý trong trường hợp này chẳng có gì bí ẩn. Sự khan hiếm đẩy mạnh nhu cầu; tất cả chúng ta đều biết điều này. Một ngày nào đó, nếu đến thăm Sotheby, bạn sẽ thấy mọi người đang trả giá cắt cổ cho những món hàng chỉ có giá trị vì chúng là độc nhất vô nhị. Sự khan hiếm tạo ra nét đặc biệt, thậm chí một chút bí ẩn, và trong kinh doanh, đây thường là điều tốt. Tuy nhiên, nó cũng đi cùng với nguy hiểm. Vì sự khan hiếm còn tạo ra một thứ khác. Khách hàng phải tốn nhiều công sức để sở hữu sản phẩm. Và khi phải nỗ lực quá nhiều, họ sẽ xem đó là gánh nặng.

Một trong những tập phim đáng nhớ của bộ phim hài tình huống Seinfeld kéo dài chín năm là tập phim với tên gọi Tên Phát xít Súp. Trong tập phim này, vốn dựa trên cuộc đời thật của một chủ cửa hàng súp ở thành phố New York, Jerry và nhóm bạn ghé vào một cửa hàng súp mới mở ở bên kia thành phố. Súp của cửa hàng rất ngon, nhưng lời cảnh báo dành cho khách hàng là: Người chủ cửa hàng (Tên Phát xít Súp) nổi tiếng là thích tống cổ khách hàng nếu họ không tuân theo những yêu cầu của hắn ta về việc xếp hàng, gọi món và trả tiền. Thậm chí, chỉ cần một sai lệch nhỏ, hắn sẽ gào lên "Không có súp cho các người!" rồi xua đuổi khách hàng ra khỏi quán.

Nếu muốn là tín đồ của một thương hiệu thù địch – Phát xít Súp hay A Bathing Ape – bạn phải hiểu rằng bạn là khách hàng, nhưng sẽ không bao giờ là thượng đế. Thay vào đó, những thương hiệu thù địch đưa ra hàng loạt chướng ngại vật. Những trở ngại có thể là kích cỡ của chiếc xe, vẻ ngoài thô kệch của đôi giày hay vị trí khó tiếp cận của một cửa hàng – để có thể sở hữu một phần thương hiệu, chúng ta phải sẵn sàng đóng "phí" sở hữu. Chúng ta phải rồng rắn xếp hàng mua súp. Đó là những thương hiệu sang trọng nhưng không phải vì tiền; trong trường hợp này, quyền sở hữu đóng vai trò là giá cả tượng trưng.

***

Ở phần trước, tôi có nhắc đến sự giằng xé cảm xúc của tôi đối với những thương hiệu thù địch. Dưới vài góc độ, những cảm xúc lẫn lộn này có thể hiểu được. Các thương hiệu thù địch được tạo nên để đánh thức những đam mê trái chiều; họ tồn tại được nhờ vào mâu thuẫn giữa yêu và ghét.

Cách đây vài tuần, tôi và cô bạn Laura cùng đi mua sắm. Laura có ba đứa con, trong đó có hai cô con gái ở tuổi 12 và 17; dựa trên những gì tôi biết qua buổi mua sắm, cả hai cô đều say mê chuỗi

cửa hàng quần áo Hollister. Nếu không quen với thương hiệu Hollister, bạn nên trò chuyện với cô bạn Laura của tôi; cô có nhiều vấn đề rất hệ trọng với cửa tiệm này. Theo lời cô kể với tôi vào chiều thứ bảy hôm đó, "Tôi nghĩ họ không muốn phụ huynh đến cửa hàng."

Quả thực, còn hơn cả suy nghĩ của Laura, đó chính là dụng ý của họ. Hollister không muốn các bậc phụ huynh có mặt ở cửa hàng; nghĩa là nếu bạn trên 20 tuổi, bạn sẽ bị cửa hàng kỳ thị. Cửa hàng trông như một túp lều trên bờ biển với ánh sáng nhập nhoạng, âm nhạc đinh tai nhức óc và trên tường treo đầy những hình ảnh nóng bỏng của những cô cậu tuổi teen. Nhưng đó chưa phải là tất cả. Công ty cũng thẳng thắn thừa nhận rằng bạn không nên mua sắm ở đây nếu bạn là một cô/cậu tuổi teen không hợp với "hồ sơ" của Hollister. Bạn thấy đấy, giống như thương hiệu chị em Abercrombie & Fitch, Hollister chủ tâm hắt hủi những đứa trẻ không phù hợp với định nghĩa của công ty về sự quyến rũ, nghĩa là không mảnh mai (nói chính xác hơn là không thể mặc vừa cỡ từ 0 đến 9 của cửa hàng – dựa trên một bảng kích cỡ nhỏ hơn tiêu chuẩn thông thường.) Tất cả bọn trẻ đều biết điều này; nếu bạn là học sinh trung học, bạn sẽ mặc quần áo Hollister hoặc bạn không thể mặc chúng.

Một cửa hàng bán lẻ khiến cho một nhóm trẻ cảm thấy xinh đẹp bằng cách làm cho những đứa trẻ khác cảm thấy kém xinh là một ý tưởng khiến chúng ta lo ngại, chí ít là thế. Vì điều này và một vài lý do khác mà tôi không ủng hộ họ. Hollister là một thương hiệu thù địch khiến tôi, cũng như Laura rất khó chịu. Hiếm có điều gì bất mãn hơn việc phải đối đầu với một thương hiệu đại diện cho những giá trị mà bạn chán ghét.

Đây chính là lý do tôi vừa yêu vừa ghét những thương hiệu này: Nếu thương hiệu này làm tôi thán phục, thì thương hiệu khác lại khiến tôi cay cú. Hay nói chính xác hơn, vấn đề của những thương hiệu thù địch là tôi không được chọn thương hiệu nào tồn tại, thương hiệu nào không.

***

Tuy nhiên, vẫn còn một câu chuyện khác từ phía bên kia.

Cách đây không lâu, con trai nhỏ của tôi đã trải qua một giai đoạn mà cháu chỉ thích mặc áo trái. Đó là điều rất kỳ lạ nhất; cậu nhóc lớp một này trước nay không hề quan tâm đến quần áo; thế mà bây giờ, sau khi thức dậy, cậu lôi chiếc áo thun ra khỏi ngăn tủ, lộn

sang bề trái rồi mặc vào. Khi tôi hỏi lý do, cháu liền cười và nói rằng cháu thích như thế. Anh trai trêu cháu trên bàn ăn sáng – Mọi người sẽ cười nhạo em đấy... Và cháu trả lời rằng, Em thích thế.

Khi bị vây quanh bởi sự phục tùng hay đồng nhất, tất cả chúng ta đều tìm cách để nổi loạn đôi chút. Để khác biệt đôi chút. Đó là điều tôi nghĩ khi quan sát con trai trải qua giai đoạn thời trang lập dị này. Chúng ta đang sống trong một nền văn hóa nơi chúng ta không có nhiều phương cách để bộc lộ đời sống nội tâm với người khác, trên đường phố, trong tàu điện ngầm hay trong cửa hàng.

Điểm tương đồng giữa những thương hiệu thù địch – bất kể thuộc ngành hàng nào – là họ đều khác biệt rõ ràng, mạnh mẽ dù theo hướng tốt hay hướng xấu. Nghĩa là họ tạo cơ hội cho chúng ta trở nên khác biệt, dù theo hướng tốt hay hướng xấu. Họ như những hình xăm tạm thời, tạo nên nét đặc trưng của chúng ta trong cộng đồng, bộc lộ con người thật của chúng ta dù chỉ đôi chút khi chúng ta đi lướt qua nhau. Và nếu họ chưa xuất hiện, chúng ta sẽ cần đến sự tồn tại của họ. Tất cả chúng ta đều tìm cách lộn trái chiếc áo mình đang mặc.

Nhưng điều này có cái giá của nó. Đó là cái giá phải sống trong một xã hội nơi mà chúng ta không bắt buộc phải thống nhất với nhau về mọi việc: Bạn phải sẵn sàng va chạm với những người thích xây dựng thế giới theo những cách khác nhau. Điều này có nghĩa là sẽ có những cô, cậu teen mặc áo Hollister, sẽ có những đứa trẻ đi giày Birkenstock; sẽ có những người lái xe MINI, sẽ có những người lái xe Hummer; sẽ có những người xem Oprah và sẽ có những người lắng nghe Howard Stern.

Tuy nhiên, đây chưa hẳn là tin xấu. Khi tất cả chúng ta đều nhất trí với nhau, thì mọi thứ còn gì thú vị nữa. Nguồn năng lượng của những thương hiệu thù địch khởi phát từ xung đột văn hóa, và kết quả là họ có thể tạo ra một hình thái xã luận. Cuộc tranh cãi không phải lúc nào cũng dễ chịu, nhưng cá nhân tôi thích sống trong một không gian có nhiệt độ thay đổi, khi nóng khi lạnh hơn là ở một nơi cứ bình bình như phòng có máy điều hòa.

Những thương hiệu thù địch tạo ra sự phân hóa, nhưng họ cũng tạo ra một tình đoàn kết kỳ diệu. Tôi còn nhớ vào một buổi sáng nọ, tôi xuống nhà dùng bữa sáng và mặc áo trái. Con trai nhỏ của tôi vô cùng phấn khích, như thể sáng hôm đó chúng tôi đã trở thành thành viên trong một câu lạc bộ nhỏ. Khi bạn thân của tôi sống ở Boston, cô đã dũng cảm đội chiếc mũ Yankees vòng quanh

Lãnh địa của fan Red Sox, bỏ ngoài tai những lời giễu cợt. Nếu vô tình bắt gặp một fan Yankees khác, cô cảm giác như gặp lại một người bạn cũ sau bao nhiêu năm xa cách. Khi bạn thuộc về một nhóm thiểu số nào đó, sự gắn kết giữa những thành viên trong nhóm sẽ mạnh mẽ hơn rất nhiều; bất kỳ ai đi du lịch vòng quanh thế giới đều có thể xác nhận điều này. Trên phương diện này, chúng ta mặc nhiên cho rằng những thương hiệu thù địch là một loại chất bôi trơn xã hội, chúng có thể khiến những khách hàng trung thành gắn kết ngay lập tức.

Tôi nghe kể rằng những người sở hữu xe MINI thường gật đầu chào nhau mỗi khi lướt qua nhau trên đường. Tôi nghe kể rằng có gần 500 nhóm được lập ra trên Facebook để bảo vệ thương hiệu Marmite. Luôn có thị hiếu dành cho số đông, và sẽ luôn có thị hiếu dành cho số ít. Những thương hiệu thù địch đáp ứng thị hiếu thứ hai, kết nối chúng ta dựa trên văn hóa nhưng cũng liên minh chúng ta theo hướng tiểu vùng văn hóa. Do đó, tuy mối quan hệ giữa chúng ta và những thương hiệu này cân bằng trên một trọng tâm mang tính cá nhân sâu sắc – đây là thương hiệu thù địch chúng ta yêu thích, kia là thương hiệu thù địch chúng ta chán ghét – nhưng chưa hẳn chúng ta muốn điều ngược lại.

***

Còn một câu chuyện thù địch khác mà tôi muốn kể với các bạn, một câu chuyện sẽ đưa cuộc thảo luận của chúng ta về định vị thương hiệu trở lại điểm khởi đầu. Đó là câu chuyện của Benetton, một thương hiệu Ý chuyên bán những trang phục sặc sỡ – áo len tay dài, áo thun polo tay cộc, quần áo jeans. Benetton được ví như GAP với phong vị Ý. Câu chuyện bắt đầu từ giữa thập niên 1980 và 1990, khi Benetton tung ra một loạt thử nghiệm quảng cáo làm khuynh đảo toàn bộ giới marketing.

Chiến dịch quảng cáo đầu tiên trong số này ra mắt vào năm 1984, với tên gọi "Tất cả sắc màu trên Thế giới", trong đó có những cô bé cậu bé đến từ các quốc gia khác nhau trong trang phục Benetton sặc sỡ – cũng như quảng cáo "Đỉnh đồi" của Coca-Cola, nó chỉ là một quảng cáo tốt đẹp thông thường để mọi người cảm thấy vui thích khi mặc quần áo Benetton. Tuy nhiên, chẳng mấy chốc, chiến dịch quảng cáo đột ngột chuyển hướng, thể hiện rõ hơn điều mà Luciano Benetton, nhà sáng lập công ty, gọi là "linh hồn" của họ. Dưới sự dẫn dắt của nhiếp ảnh gia Oliviero Toscani và khẩu hiệu "Hòa hợp sắc Benetton", những quảng cáo của công ty bắt đầu thể hiện những hình ảnh mạnh mẽ không liên quan trực tiếp đến sản phẩm hữu hình của họ.

Có thể bạn vẫn nhớ một trong số những quảng cáo bay bổng này: Một người da trắng và một người da đen bị còng tay vào nhau. Một chuỗi bao cao su nhiều màu sặc sỡ. Một đứa trẻ sơ sinh vẫn còn dây rốn đang gào thét. Tiếp theo là những hình ảnh thực tế từ các sự kiện thời sự. Một chiếc xe nổ tung vì bị đánh bom. Một người lính cầm trên tay mẩu xương người. Giây phút cuối đời của một bệnh nhân AIDS. Một chiếc ghế điện để trống trong nhà tù nước Mỹ. Theo công ty, tất cả những hình ảnh này được thiết kế để củng cố những giá trị thương hiệu của Benetton: nhận thức xã hội, sự vi phạm đạo đức hay tăng cường ý thức chính trị.

Hiển nhiên, chiến dịch đã châm ngòi cho một cuộc tranh luận dữ dội. Các nhà phê bình như Bob Garfield trên tờ Kỷ nguyên quảng cáo, đã gọi những quảng cáo đó là lợi dụng, là chiêu trò được thiết kế để "làm cho quần chúng khiếp sợ hòng bán được vài chiếc áo thun đắt tiền." Bản chất của lời phê bình đã lộ rõ – vấn đề không phải là chiến dịch sử dụng hình ảnh không liên quan đến sản phẩm của Benetton; các công ty khác cũng thường xuyên thực hiện kiểu định vị trừu tượng này. Vấn đề là công ty đã đưa ra những chủ đề quá khích. Chúng gây chia rẽ thay vì đoàn kết. Chúng mang tính công kích thay vì vô hại. Chúng chướng tai gai mắt thay vì êm ái, vui vẻ.

Tuy nhiên, theo tôi đây là lý do tại sao Benetton chính là một đấu thủ tuyệt vời trong lịch sử ngành marketing: Họ là một trong các thương hiệu toàn cầu đầu tiên đảo ngược khái niệm xây dựng thương hiệu truyền thống. Bạn thử nghĩ xem, chẳng có luật nào nói rằng các thương hiệu chỉ được phép khơi gợi những cảm xúc hời hợt. Chẳng có luật nào quy định rằng thương hiệu không được kích động văn hóa. Chẳng có luật nào quy định rằng thương hiệu không được tự nhận là một lực lượng chính trị. Là người tiêu dùng, chúng ta đã quen tiếp xúc với thương hiệu thông qua những hình ảnh giả tạo và những thông điệp ngọt ngào đến nỗi khi phải đương đầu với một thương hiệu không theo đuổi câu thần chú của sự tích cực vô hạn, chúng ta không biết nên làm gì. Câu hỏi không phải là liệu chiến dịch của Benetton có lợi dụng hay không, mà là liệu nó lợi dụng nhiều hơn vô số chiến dịch marketing tốt đẹp khác mà chúng ta vẫn gặp hàng ngày hay không.

Cá nhân tôi vẫn không rõ nên cảm nhận như thế nào về chiến dịch này, nhưng có một điều tôi dám chắc rằng khi bắt gặp nó lần đầu cách đây vài năm, tôi lập tức biết rằng một ngày nào đó nó sẽ nằm trong bài giảng của tôi. Vì ít nhất, chiến dịch quảng cáo này khiến tôi nhìn nhận thương hiệu Benetton dưới một góc độ khác. Nó

cũng khiến tôi phải suy nghĩ đôi chút. Rất ít thương hiệu có thể làm được cả hai điều trên với tôi, và chỉ cần như thế, công ty đã có rất nhiều chiến dịch thành công.

***

Công cuộc xây dựng thương hiệu đã không chỉ gói gọn trong một lon Coca-Cola và một nụ cười. Trước đây, những thương hiệu đáng nghiên cứu là thương hiệu khiến chúng ta cảm thấy vui thích, những thương hiệu dang rộng vòng tay chào đón chúng ta. Một số là các thương hiệu lớn chi phối thị trường, số khác là những thương hiệu nhỏ hơn nhắm vào phân khúc hẹp hơn. Nhưng tất cả đều cùng theo đuổi một chiến lược thương hiệu gọi là "marketing du ca" (minstrel marketing). Thuật ngữ này do nhà nhân loại học Grant McCracken đặt ra, vì những người du ca thời trung cổ luôn muốn làm hài lòng tất cả mọi người.

Ngày nay, khi đối diện với kiểu làm thương hiệu này, phản ứng của tôi chẳng khác gì so với các sinh viên. Chúng trưng bày quá nhiều mà thể hiện quá ít. Chẳng có gì để lại ấn tượng sâu sắc trong một môi trường marketing bão hòa với những lời hứa suông, những thực tế đẹp đẽ giả tạo…

Trong khi đó, những thương hiệu khiến tôi chú ý là thương hiệu không ngần ngại khơi gợi phản ứng phức tạp hơn. Những thương hiệu này không ngần ngại làm đất bằng dậy sóng, rồi buộc chúng ta phải đứng về một trong hai phía. Có lần, một sinh viên của tôi đã nhận xét rằng phản-marketing có thể được xem là liều thuốc giải cảm cho những ai đã quá mệt mỏi với kiểu marketing truyền thống. Tôi nghĩ lời nhận xét này khá chính xác. Những thương hiệu này mang đến cho chúng ta các trải nghiệm phân cực tạm thời, nhưng chỉ bởi chúng ta áp đặt chúng vào những ý nghĩa đó. Những thương hiệu này tạo ra nhiệt huyết, sự bất hòa và đối thoại. Những thương hiệu này giúp chúng ta thức tỉnh.

Khác biệt

Dạo gần đây, tôi thường nghĩ đến một thời điểm nào đó trong cuộc đời, bạn sẽ bắt đầu trải nghiệm toàn bộ vòng đời của quá trình nuôi dưỡng. Đó là khi nhìn vào đôi mắt già nua của bố mẹ, bạn cảm nhận được con lắc mối quan hệ đang quay ngược về phía bạn với một sức mạnh phi thường. Đó là khi bạn bắt đầu nhận ra rằng với phận làm con, bạn không còn nhận được sự chăm sóc từ cha mẹ nữa, mà giờ đến lượt bạn phải chăm sóc cho họ. Tôi đoán rằng tôi không phải người duy nhất thấy rằng sự chuyển đổi này quả là khó thích nghi. Chăm sóc một đứa trẻ bao giờ cũng dễ dàng; bạn nhận được thành quả ngay trong hiện tại và có thể vừa nuôi dạy con vừa tận hưởng các thành quả. Nhưng để chăm sóc một người lớn tuổi, bạn cần phải dựa vào những ký ức sâu thẳm.

Càng khó khăn hơn nữa khi bánh xe trách nhiệm đổi chiều, bạn chẳng có nhiều thời gian để thích ứng. Bạn không thể thoải mái với vai trò mới; bạn bị đẩy vào đó, và sự thay đổi cảm xúc đột ngột có thể khiến bạn vô cùng đau khổ.

Đó là lý do tại sao chúng ta luôn xúc động khi bắt gặp những người con đón nhận sự thay đổi này với một tình yêu thương nguyên vẹn. Khi chứng kiến điều này, lòng ngưỡng mộ của tôi phân thành hai hướng khác nhau: Lòng ngưỡng mộ đối với người con vì họ đã tìm được tình yêu thương trong mình để hoàn thiện nét vẽ cuối cùng trong chu kỳ nuôi dưỡng một cách mượt mà và thanh thoát và lòng ngưỡng mộ đối với cha mẹ già, những người đã hy sinh cả cuộc đời mình để tạo ra những ký ức dưỡng dục quý báu cho con cái.

***

Cụ bà Florie 79 tuổi và có bốn người cháu. Bà là một người thanh nhã với làn da trắng sáng, mịn màng. Tôi rất yêu quý bà Florie; bà là kiểu người sẽ chạm vào cánh tay bạn khi kể một câu chuyện

vui, hoặc nựng yêu má bạn khi đến giờ tạm biệt. Cách đây không lâu, các con của bà quyết định chuyển bà đến một căn hộ mới; bạn biết đấy, vài năm nay, bà Florie đã yếu hơn trước, nên họ muốn bà về ở gần họ.

Bà Florie khá lo lắng với việc chuyển nhà – bà yêu ngôi nhà cũ, nó khiến bà cảm thấy an toàn – thế nên để giảm bớt rắc rối, con cái bà quyết định sẽ làm cho việc chuyển nhà trở nên thoải mái nhất có thể. Với họ, điều này có nghĩa là họ sẽ phải sắp xếp đồ đạc của bà Florie đến ngôi nhà mới sao cho trông giống hệt như ngôi nhà cũ. Thật lòng mà nói, tôi nghĩ họ có chút điên rồ khi theo đuổi quyết tâm đó. Nhưng họ rất kiên định. Tôi sẽ rất ngạc nhiên nếu sau một tuần điên cuồng đo đạc/di chuyển/đóng hàng/dỡ hàng mà họ vẫn chưa bỏ cuộc.

Kết quả thật kỳ lạ. Lần đầu tiên khi bà Florie bước chân vào ngôi nhà mới, mọi đồ đạc trong nhà đều ở đúng vị trí cũ theo "trí nhớ" của bà. Đây là ghế sô-pha, kia là ghế bành. Những bức ảnh treo trên tường ở đây và ở kia. Thậm chí quần áo của bà trong tủ cũng được xếp theo đúng thứ tự như trước. Thế nên, ngay từ giây phút đầu tiên bước vào nhà, bà Florie liền cảm thấy an toàn và yên tâm. Sự thân thuộc khiến bà cảm thấy yên bình, ấm áp, xua đi nỗi lo lắng khi dọn đến một môi trường lạ lẫm.

Khi ai đó dọn đến nhà mới, theo truyền thống, mọi người sẽ tặng họ một món quà tân gia, một món quà rực rỡ, tươi mới để tăng thêm sức sống cho ngôi nhà. Nhưng khi quan sát các con của bà Florie tiến hành chuyển nhà, tôi nghĩ rằng món quà của họ đã mang đến một định nghĩa mới cho cụm từ "lễ tân gia". Sự thân thuộc là cảm giác khi chúng ta trải nghiệm sự giống nhau, và trong trường hợp này, sự giống nhau chính là điều bà Florie đang cần. Các con của bà hẳn phải có sự đồng cảm sâu sắc mới nhận ra được điều này, và đó là lý do tại sao hành động của họ thật phù hợp với tình huống.

Điều thú vị là, món quà biến thành vô hình, vì bà Florie gần như lập tức quên rằng bà vừa được tặng quà. Chỉ trong vòng vài giờ, bà đi lại trong nhà tự nhiên như thể quên mất rằng mình đã dọn sang nhà mới. Đây là mặt trái của sự thân thuộc: Nó mang đến tiện nghi vì mọi người chẳng có lý do để lo lắng, nghĩa là mọi người xem nhẹ sự tiện nghi này. Nhưng con cái của bà Florie chẳng bận tâm; họ không làm điều này để gây chú ý. Đối với họ, điều quan trọng là mẹ họ cảm thấy an tâm và mãn nguyện. Bà cảm thấy như đang ở nhà.

***

Có sự thân thuộc và cũng có sự thay đổi; có sự tương đồng và cũng có sự khác biệt. Tôi thường nghĩ rằng về cơ bản, sự tồn tại của chúng ta có thể được gói gọn như thế này: là cái cũ thi thoảng được điểm xuyết bởi cái mới; là hiện trạng đôi khi bị khuấy động bởi một vài thay đổi. Dường như hai đặc tính đó đã tạo nên thái cực âm và dương trong trải nghiệm của chúng ta. Và mặc dù chúng ta dễ dàng cho rằng hai đặc tính này trái ngược nhau, nhưng chúng cũng bổ sung cho nhau, vì sự tương hỗ của chúng thể hiện trong tất cả những việc chúng ta làm.

Khi mọi thứ thay đổi liên tục, chúng ta khát khao sự ổn định, nghĩa là một thứ đơn giản như một bức ảnh ở đây, một chiếc ghế bành ở kia cũng có thể trở thành bến đỗ bình yên cho một linh hồn lạc lối. Khi tôi chuẩn bị cho các con vào mẫu giáo, cô giáo của các cháu, cô Selman, đề nghị vào ngày đầu tiên đưa các cháu đến trường, chúng tôi nên mang theo một món đồ gì đó – một con thú bông mà các cháu yêu thích, một chiếc chăn hay một món đồ chơi – để giúp các cháu an tâm khi bước vào thế giới đáng sợ của bảng đen, bàn ghế và căn-tin. Cô Selman hiểu rằng sự thay đổi thường lất át chúng ta, nên một món đồ nhỏ quen thuộc cũng có thể trở thành món ăn tinh thần êm ái.

Mặt khác, một cuộc sống bão hòa bởi sự tương đồng có thể khiến chúng ta chai sạn, vì quá nhiều sự quen thuộc có thể khiến sự vật trở nên vô hình. Tôi lái xe từ văn phòng về nhà quá nhiều lần đến nỗi có thể về đến nhà mà chẳng nhớ mình đã lái xe như thế nào. Tôi có thể bước vào nhà và mọi thứ xung quanh chẳng gây chút ấn tượng nào. Bằng cách nào đó, thiếu vắng sự ấn tượng sẽ dẫn đến thiếu vắng cảm xúc. Đây là chính là bản chất ngấm ngầm của sự thân thuộc: khi loại bỏ sự phấn khích, nó không giúp chúng ta thoải mái hơn.

Nhà tâm lý học Ellen Langer đã dành hầu hết sự nghiệp của bà để nghiên cứu một hiện tượng mà bà gọi là trạng thái vô tâm. Trạng thái vô tâm chỉ xu hướng hành động tự động không cần suy nghĩ, và nó thường là kết quả của việc "quá thông thạo" – nghĩa là chúng ta đã quá quen thuộc với một hành động đến mức không nhận ra mình đang thực hiện nó. Khi hành động một cách vô tâm, tinh thần của chúng ta đình trệ dù cơ thể vẫn đang hoạt động. Có lẽ bà Langer không nói giống như thế, nhưng âm thịnh dương suy có thể khiến tâm trí chúng ta tê liệt đôi chút.

Điều này có nghĩa là sự tương đồng là một trong những thuộc

tính mà chúng ta nên áp dụng với liều lượng thích hợp. Đôi khi tôi hay chơi trò sau đây cùng với các sinh viên: tôi yêu cầu họ đổi chỗ ngồi trong buổi học hôm đó để thay đổi đôi chút cho thêm phần mới mẻ; đó là cách tôi sắp xếp lại đồ vật để khiến căn phòng trở nên tươi mới. Cô Selman lại chơi trò này theo một cách khác: Vào cuối mỗi năm học, khi bọn trẻ đã quá quen thuộc với những hoạt động hàng ngày, cô sẽ dẫn bọn trẻ đi dã ngoại, mời khách vào dự giờ hay bất kỳ điều gì chống lại trạng thái nhàm chán.

Nói cách khác, khi nói đến sự thống nhất của những mặt đối lập, điều quan trọng là bạn phải cân bằng giữa hai thái cực. Sự tương đồng là phần tĩnh; sự bất đồng là phần động. Và nếu cả hai đều tồn tại một cách cân bằng, mọi thứ sẽ thuận buồm xuôi gió. Chúng ta cảm thấy ổn định, nhưng cũng cảm thấy phấn khích. Chúng ta hấp thu một lượng carbonhydrate chừng mực nhưng không quá ít để khỏi lờ đờ, uể oải.

Tuy nhiên, nếu không có sự khuấy động nào trong một thời gian dài thì buồn chán sẽ lên ngôi. Chúng ta uể oải, chúng ta bồn chồn. Chúng ta cảm thấy mình khát khao trái cấm.

***

Vì sự vô tâm gắn liền với thế giới tiêu dùng của chúng ta, nên cho đến lúc này, tôi vẫn tin rằng nó đang chiếm thế thượng phong. Dù đang bước giữa lối đi trong một cửa hàng hay bước qua các cửa hàng trong một trung tâm mua sắm, chúng ta đều bị vây chặt bởi những thương hiệu đã trở nên mờ nhạt. Do đó, dù chúng ta có nhìn thấy chiếc sô-pha ở đây, chiếc ghế bành ở kia, nhưng chúng không còn nằm trong mắt chúng ta nữa.

Và nếu có thể tiến thêm một bước, tôi xin nói rằng điều này sẽ luôn đúng; chúng ta sẽ luôn bị vây quanh bởi những sản phẩm đã trở nên mờ nhạt. Tại sao? Vì trong kinh doanh ngày nay, sự đồng thuận là chuẩn mực phổ biến. Điều này không phải vì các công ty buộc phải hoạt động nhịp nhàng với nhau, mà vì họ buộc phải cạnh tranh với nhau. Tuy nhiên, kết quả vẫn không thay đổi. Sự cạnh tranh hay đồng thuận luôn song hành cùng nhau, vì một lý do đơn giản là cuộc đua chỉ có ý nghĩa khi tất cả mọi người đều chạy theo cùng một hướng.

Trong khi đó, những thương hiệu đã thành công trong việc tách khỏi đám đông – những thương hiệu mà tôi gọi là thương hiệu ý tưởng – chỉ tạo thành một làn sóng nhỏ không hề ảnh hưởng đến tình trạng đồng thuận cạnh tranh hiện tại vốn đã quá mạnh mẽ.

Nhưng vì chúng đại diện cho những điều hiếm có, khác biệt và bất thường, nên chúng ta hy vọng chúng sẽ giúp sự tiêu dùng của mình trở về đúng trọng tâm.

Những thương hiệu ý tưởng không nỗ lực để cạnh tranh. Đó là điều cốt lõi. Họ tập trung vào sự khác biệt hơn là so sánh. Do đó, dù khiến chúng ta thích thú hay bực dọc, những thương hiệu này buộc chúng ta phải chú tâm trở lại.

Hơn nữa, mỗi loại thương hiệu lại thực hiện điều này theo những cách khác nhau. Các thương hiệu nghịch đảo bỏ qua xu hướng cải tiến trong ngành. Các thương hiệu tách biệt phớt lờ ranh giới giữa các ngành hàng, thách thức lại các định nghĩa sản phẩm thông thuộc. Các thương hiệu thù địch lại từ chối tuân thủ những nguyên tắc thu hút khách hàng. Những thương hiệu này đã cùng nhau chứng minh rằng chúng ta đã quá mệt mỏi với sự tương đồng, và chỉ cần một khác biệt nhỏ cũng giúp thức tỉnh cảm quan của chúng ta.

***

Trong các chương trước, tôi đã trình bày với các bạn một cách phân loại bao gồm cả ba hình mẫu thương hiệu – nghịch đảo, tách biệt và thù địch – tuy nhiên vấn đề cố hữu của việc phân loại là tính cứng nhắc, chưa kể độ chính xác thấp. Tôi không muốn cả hai điều trên.

Thay vào đó, tôi hy vọng những hình mẫu mình đưa ra sẽ giúp các bạn như một bản từ vựng mới dành cho người học mới ngoại ngữ. Giờ đây, tôi và bạn đã hiểu nhau hơn, có thể cởi mở với nhau hơn, nghĩa là nếu chúng ta cùng trò chuyện về IKEA, tôi sẽ có thể thẳng thắn nhận xét rằng đó là một thương hiệu theo chiến lược nghịch đảo, nhưng cũng mang tính thù địch. Và vì bạn đã hiểu ý tôi, chúng ta có thể bỏ qua những lời khách sáo mà đi thẳng vào cuộc thảo luận thương hiệu trong đó cả hai đều có thể học hỏi cái mới. Tôi nghĩ điều này rất quan trọng. Khi ngôn ngữ được diễn đạt một cách hợp lý, nó có thể tạo ra nền tảng chung cần thiết cho những trao đổi sâu sắc hơn.

Đây là lý do tại sao tôi hy vọng bạn có thể nghĩ về ba hình mẫu của tôi như những khái niệm mang tính suy nghiệm, chứ không phải những đặc tính kỹ thuật cứng nhắc. Đa số thương hiệu, đặc biệt là những thương hiệu hấp dẫn nhất, thường là những mối tơ vò; nghĩa là một hình mẫu chuẩn sẽ khó có thể nắm bắt tất cả những đặc tính phức tạp của chúng. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa

là chúng ta không nên thử. Và vì bây giờ chúng ta đã có chung một tiếng nói, tôi hy vọng việc phân tích sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Để minh họa, chúng ta hãy cùng xem xét thương hiệu sau: Apple. Qua nhiều năm, Apple đã liên tục kết hợp những đặc tính thương hiệu được mô tả trong cuốn sách này để tạo thành một chiến lược thoát ly hoàn toàn khỏi những nguyên tắc thông thường. Chẳng hạn, họ đã trở thành một bậc thầy nghịch đảo, thường xuyên loại bỏ những chức năng sản phẩm phổ biến có thể tìm thấy ở những thương hiệu công nghệ khác. Ngày nay, khách hàng mua máy tính Mac phải chấp nhận rằng họ sẽ không có chuột máy tính với hai nút bấm; khách hàng mua máy tính xách tay MacBook Air phải chấp nhận rằng chiếc máy không có cổng liên kết chuẩn; khách hàng mua iPhone phải chấp nhận rằng pin không thể được tháo rời khỏi máy. Tuy nhiên, tín đồ nhà Táo Khuyết luôn chấp nhận những sự đánh đổi này, một phần vì công ty đã bù đắp cho những khiếm khuyết này bằng các tiện tích tuyệt vời, chẳng hạn một thiết kế hấp dẫn và một giao diện trang nhã.

Apple cũng là một bậc thầy tách biệt khi liên tục cho ra mắt những sản phẩm vượt quá ranh giới ngành hàng. Cách đây vài năm, điều này được thể hiện rõ ràng khi Apple tuyên bố sắp tung ra sản phẩm iPhone, đánh dấu sự tấn công vào thị trường điện thoại không dây. Nếu bạn còn nhớ, sự hỗn loạn trước ngày ra mắt iPhone không liên quan nhiều đến việc Apple chen chân vào thị trường điện thoại di động, mà vì lời dự đoán rằng sản phẩm sẽ là sự kết hợp của nhiều ngành hàng tái định nghĩa thị trường điện thoại thông minh. Dĩ nhiên, iPhone là một chiếc điện thoại di động, kiêm máy nghe nhạc iPod, kiêm công cụ lướt web đã bứt khỏi ranh giới ngành hàng.

Cuối cùng, thương hiệu này còn là một bậc thầy thù địch. Thái độ của họ đối với thị trường luôn luôn là: “Chẳng bạn thì thù”. Chiến dịch quảng cáo trường kỳ nhằm so sánh giữa MAC và PC của Apple đã tạo nên một cuộc tranh luận nảy lửa kéo dài nhiều năm giữa những người hâm mộ và phỉ báng Apple. Thương hiệu này cũng thành thạo nghệ thuật xua đuổi khách hàng: Giá cả thì đắt đỏ. Ít chia sẻ. Không phản hồi. Thái độ “ưng thì ưng mà chẳng ưng thì đừng” của họ có thể nói là vô cùng ngạo mạn, gần như khinh thị khách hàng. Thế nhưng bất chấp những điều này – hoặc có lẽ vì tất cả những điều này – khách hàng vẫn mê mẩn thương hiệu. Trong một ngành hàng đại trà nơi đa số người tiêu dùng đều là khách hàng thực dụng hoặc cơ hội, Apple thật sự đã tỏa sáng; lượng fan hâm mộ đông đảo của họ đã chứng minh điều đó.

Ví dụ về Apple cho thấy rằng những khái niệm nghịch đảo, tách biệt và thù địch có thể hỗ trợ lẫn nhau, và đôi khi còn liên hiệp để tạo ra thành quả vĩ đại. Ngoài ra, tính hấp dẫn lâu bền của thương hiệu cũng là một lời nhắc nhở rằng, giữa một đại dương của những sự đồng nhất mang tính cạnh tranh, vẫn có thể tồn tại một tính cách hoàn toàn khác biệt.

***

Hình mẫu tôi đưa ra không những chưa minh xác, mà còn chưa hoàn thiện. Sự khác biệt có thể biểu hiện dưới nhiều dạng khác nhau, bao gồm cả những dạng thoạt nhìn không hề giống với ba hình mẫu của tôi. Tôi muốn nhấn mạnh rằng: Nếu bạn muốn khác biệt, thì việc giới hạn bản thân vào một vài hình mẫu nhất định chắc chắn sẽ phản tác dụng.

Để chứng minh điều này, sau đây là hai ví dụ không hoàn toàn rơi vào bộ ba nghịch đảo, tách biệt hay thù địch.

Khi nói đến Harley-Davidson, hầu hết mọi người thường nghĩ ngay đến một thương hiệu xe mô-tô với hình tượng hầm hố, gai góc, được củng cố bởi những bộ phim như The Wild One (tạm dịch: Kẻ hoang dã) và Easy Rider (tạm dịch: Tay lái nổi loạn), gắn liền với băng mô-tô Những thiên thần Địa ngục. Quả thực, Harleys – hay còn có biệt danh là "lợn rừng" – nổi tiếng toàn cầu như một phương tiện giao thông dành cho những kẻ phóng đãng, gai góc.

Nhưng hầu hết mọi người đều không biết rằng: cách đây không lâu, thương hiệu này đã gặp một rắc rối lớn. Mối đe dọa bắt nguồn từ thập niên 1960 khi Honda tấn công vào thị trường với một trong những chiến dịch xây dựng thương hiệu hiệu quả nhất trong kỷ nguyên của nó: "Những người tử tế nhất đều lái xe máy Honda." Những thương hiệu như Yamaha, Suzuki, và Kawasaki cũng nhanh chóng theo sau, và đến thập niên 1980, những ai theo dõi thị trường đều biết rõ rằng Harley đã bị bỏ lại phía sau.

Đó là giai đoạn "một sống hai chết" của Harley. Một phần của vấn đề là thị trường đã tiến hóa nhưng Harley vẫn chưa bắt kịp: Cưỡi xe mô-tô đã trở thành một hoạt động nhẹ nhàng hơn và ít nguy hiểm hơn đối với những tay lái thông thường. Nghĩa là con ngựa sắt hai xi lanh hầm hố của Harley, với tiếng máy gầm gừ và cá tính hung hãn, có thể sẽ chỉ còn là một tàn tích rò rỉ, lu mờ của quá khứ. Thời khắc suy tàn đang gần kề, công ty đang đứng trên bờ vực phá sản, thậm chí khi những đối thủ cạnh tranh đến từ Nhật

Bản đang lớn mạnh hơn bao giờ hết.

Tuy nhiên, khi bắt đầu chiến lược thay đổi cục diện, Harley đã chống lại những nguyên tắc kinh doanh thông thường. Thay vì đầu hàng trước xu hướng thị trường bằng cách hiện đại hóa thiết kế xe và đưa ra một hình tượng nhẹ nhàng hơn, Harley quyết định đẩy định vị thương hiệu lên đến cực điểm bằng cách tiếp tục gắn bó với phong cách xe cổ điển của thập niên 1940 và 1950. Họ cũng quyết định hồi sinh danh tiếng của một thương hiệu xe thô lậu, phóng đãng bằng cách thành lập Hội những ông chủ xe Harley (H.O.G). Từ đây công ty bắt đầu tài trợ cho những buổi hội họp, những chuyến phượt xuyên quốc gia – trên thực tế, những hoạt động này là cơ hội để khách hàng phô trương những thiết bị mang nhãn hiệu Harley khi họ rong ruổi khắp đất nước, như một chút dư âm của những băng nhóm mô-tô nguy hiểm và phóng túng thời xa xưa.

Điểm đặc biệt táo bạo của chiến lược này là cơ sở khách hàng của Harley đã thay đổi cùng với xu hướng thị trường. Độ tuổi và thu nhập trung bình của những người lái xe Harley đã tăng dần theo thời gian, những kỵ sĩ Harley giờ đã là các nhân sự cao cấp, giàu có ở độ tuổi tứ tuần, ngũ tuần, "những người thích tuân thủ luật lệ hơn là phá vỡ nó" như lời châm biếm của nhiều nhà quan sát. Điều này có nghĩa là, rõ ràng cam kết tái tục thương hiệu vốn dành cho những tay lái hoang dã, phóng đãng dường như hoàn toàn trái ngược với đặc điểm kinh tế, xã hội thực tế của khách hàng. Nhưng Harley không hứng thú với thực tế, họ chỉ muốn hồi sinh một huyền thoại. Điều này đòi hỏi họ phải xây dựng một ảo vọng tinh tế – thông qua việc vận hành câu lạc bộ H.O.G đã có sẵn và tổ chức hàng loạt buổi hội họp – nhằm tái hiện lại giấc mơ năm xưa theo một cách mới mẻ.

Khi một công ty bỏ qua xu hướng nhân khẩu học trong ngành hàng, hay tệ hơn, bỏ qua sự thay đổi thị hiếu của chính khách hàng, tức là họ đã "mất kết nối". Ấy thế nhưng đây chính là điều Harley đã làm. Hình ảnh một nhóm thành viên Harley rong ruổi vào thành phố cùng với tiếng gầm gừ của xe mô-tô không chỉ củng cố thêm danh tiếng lâu đời của thương hiệu, mà còn tạo ra một thế giới huyền ảo cách biệt với thực tại, với cuộc sống hàng ngày của khách hàng. Kiến thức xã hội kinh tế học buộc phải nhường bước cho một huyền thoại được tái hiện một cách tinh tế.

Ngày nay, nếu bạn sở hữu một chiếc Harley, thì dù cuộc sống của bạn bảo thủ như thế nào, Harley cũng sẽ đối xử với bạn như một kỵ sĩ thực sự; không những thế, họ còn tạo mọi cơ hội để bạn tận

hưởng giấc mộng đó. Kết quả là thương hiệu này gần như trở thành một hiện tượng văn hóa hiếm có trong kinh doanh. Với khoảng một triệu thành viên đăng ký vào H.O.G – câu lạc bộ xe mô-tô được tài trợ lớn nhất trên thế giới tính đến giờ phút này – và những khách hàng rất trung thành, họ thậm chí còn xăm logo của Harley trên người. Harley đã đưa ước mơ kỵ sĩ tỏa sáng trên một tầm cao mới.

Một lần nữa, Harley không rơi hẳn vào một trong ba hình mẫu mà tôi đã mô tả trong sách, nhưng đây chính là điều khiến họ đáng để chúng ta nghiên cứu: Harley đã tìm ra cách để định nghĩa sự khác biệt đặc trưng, theo một cách có ý nghĩa đối với chính họ.

***

Sau đây là ví dụ thứ hai:

Đa số các thương hiệu mỹ phẩm – một ngành hàng bao gồm xà phòng, sản phẩm chăm sóc da mặt, sữa dưỡng thể, sản phẩm tạo mẫu tóc… – đều tự cho rằng họ đang bán ước mơ về một vẻ đẹp hoàn hảo mà chúng ta thường thấy ở những cô người mẫu lộng lẫy. Họ lấp đầy tâm trí của chúng ta bằng những hình ảnh về sàn diễn thời trang đầy mê hoặc và rực rỡ ánh hào quang và gợi ý rằng chúng ta có thể sở hữu vẻ đẹp chuẩn mực này nhờ tiêu dùng sản phẩm của họ. Dĩ nhiên, tất cả chỉ là lời hoang đường, nhưng các thương hiệu này khác với Harley ở một điểm: Họ muốn dựng lên một câu chuyện cổ tích, nhưng là một câu chuyện cổ tích để cám dỗ chứ không phải để thuyết phục người nghe. Tuy nhiên, vì họ cạnh tranh trong một ngành hàng nơi tất cả các thương hiệu đều làm những điều tương tự, nên không có ai đặc biệt nổi trội.

Đây chính là lý do khiến chiến dịch định vị gần đây của Dove – Chiến dịch Vẻ đẹp Thật sự (Real Beauty) – trở nên vô cùng đặc biệt. Ra mắt từ năm 2004, chiến dịch được tung ra nhằm bóc trần truyền thuyết về vẻ đẹp hoàn hảo của những siêu mẫu, đồng thời ca ngợi nét đẹp tự nhiên của người phụ nữ bình thường. Sứ mệnh của chiến dịch là làm cho khái niệm cái đẹp trở nên thực tế hơn, mang ước mơ trở nên xinh đẹp đặt trong tầm tay. Tôi xin lưu ý rằng chiến lược này bao gồm việc sản xuất hàng loạt những quảng cáo với hình ảnh vô cùng bình thường thể hiện những người phụ nữ bình thường – những người phụ nữ thật sự, không phải người mẫu chuyên nghiệp – với dáng vẻ và thân hình khác nhau với những bộ đồ lót trắng thuần túy. Chỉ thế thôi. Chỉ là một nhóm phụ nữ bình thường trong những bộ đồ lót bình thường.

Tuy nhiên, có lẽ bạn sẽ nghĩ rằng một quả bom đã được thả xuống ngành hàng; đó chính là tính cấp tiến của khái niệm "bình thường" trong trường hợp này. Một nhà quan sát ngành hàng, đã nhận xét trong tờ Brandchannel: "Có lẽ nó thành thật hơn những quảng cáo khác, nhưng liệu sự thật có làm tan biến ước mơ của người phụ nữ?" Các nhà bình luận khác lại có giọng điệu khó chịu hơn, chẳng hạn như lời nhận xét sau từ tờ Slate: "Bạn thích nói sao về cái đẹp thì tùy– nhưng một khi bạn trở thành thương hiệu dành cho những cô nàng béo ú, đời bạn xem như đi tong."

Chiếc dịch Vẻ đẹp Thật sự của Dove còn ẩn chứa những nhân tố khác. Có lẽ điểm nổi bật nhất là một đoạn phim dài 112 giây trên Youtube với nhan đề Evolution (tạm dịch: Tiến hóa), trong đó kỹ thuật quay tua nhanh được sử dụng để vạch trần sự giả dối đằng sau những hình mẫu lộng lẫy mà chúng ta thường thấy trên tạp chí và bảng quảng cáo. Trong đoạn phim, một người phụ nữ có diện mạo khá bình thường được đưa qua một quy trình trang điểm và chỉnh sửa ảnh tỉ mỉ, tất cả nhằm mang đến cho cô một "vẻ đẹp như người mẫu". Đó là một sự vạch trần cay đắng – gương mặt kiều diễm ở đoạn cuối phim hầu như không còn giống gương mặt thật của người phụ nữ làm mẫu ban đầu.

Loạt ảnh quảng cáo và đoạn phim lập tức tạo nên một cú sốc. Không lâu sau khi chiến dịch ra mắt, Tiến hóa trở thành một trong những quảng cáo được tải xuống nhiều nhất trong lịch sử Youtube, và những nhân vật nổi tiếng như Katie Couric và Oprah đã dành nhiều thời gian trong chương trình của họ để tập trung thảo luận về những vấn đề phát sinh xung quanh chiến dịch. Trong khi đó, những phụ nữ ồ ạt tìm đến sản phẩm Dove sau chiến dịch chính là những khách hàng nhiệt tình nhất mà thương hiệu từng thấy trong suốt lịch sử 50 năm của họ; mục thảo luận trên trang web của thương hiệu tràn ngập những nhận xét cuồng nhiệt như sau:

Toàn bộ tạp chí, tivi và phim ảnh xung quanh chúng tôi đều cổ súy chúng tôi sở hữu thân hình mảnh mai để trông giống với những phụ nữ trang điểm đậm như phường tuồng. Thế nhưng, chính chúng tôi, những người phụ nữ thực sự lại cảm thấy tồi tệ vì điều đó. [Chồng tôi] yêu tôi vì chính bản thân tôi..., mỗi ngày anh đều khen rằng tôi rất gợi cảm; thế nhưng, tôi vẫn cảm thấy buồn phiền mỗi khi nhìn vào gương. Có lẽ đã đến lúc tất cả phụ nữ chúng ta nên nhìn bản thân mình theo cách mà những người yêu mến chúng ta nhìn chúng ta. Tôi xin thề sẽ làm như thế, và tôi khuyến khích tất cả các cô bạn của tôi làm điều tương tự! Chúng ta là phụ nữ, chúng ta mạnh mẽ, và chúng ta được yêu thương!

Chiến dịch Vẻ đẹp Thật sự của Dove chứng minh rằng phụ nữ Mỹ đã quá chán nản với những thương hiệu cứ ôm khư khư một khiếu thẩm mỹ phi thực tế. Trong trường hợp này, Dove hiểu rằng để tạo nên một điều phi thường, họ phải khiến thương hiệu của mình bình thường hơn nữa. Kết quả chính là một chiến dịch vẻ vang và đáng tự hào nhằm tôn vinh những điều bình dị.

***

Tôi rất thích hai ví dụ về Dove và Harley vì cả hai thương hiệu này đều tạo nên sự khác biệt, nhưng lại theo những cách hoàn toàn đối lập. Dove tạo nên sự khác biệt bằng cách bóc trần ảo tưởng; còn Harley tạo nên sự khác biệt bằng cách nuôi dưỡng nó. Cả hai đều không giống với hình mẫu thương hiệu mà tôi đưa ra, nhưng điều này đã nhấn mạnh quan điểm của tôi: Chúng ta không thể tạo nên sự khác biệt từ những thông số có sẵn từ trước. Điều chúng ta cho là khác biệt sẽ tùy thuộc vào điều chúng ta cho là quy chuẩn.

Thực ra, cố gắng định nghĩa sự khác biệt cũng giống với cố gắng định nghĩa sự đối lập – một định nghĩa sẽ thiếu nội dung khi vắng bối cảnh. Đây là lý do tại sao mọi khung tiêu chuẩn đều chỉ nắm bắt được một phần nhỏ trong tất cả các khả năng.

Điều này ngụ ý vài việc. Thứ nhất, nó ngụ ý rằng cách tốt nhất để định vị sự khác biệt là tìm kiếm nó. Có lẽ chúng ta rất khó khái niệm hóa sự khác biệt, nhưng có thể xác định nó. Khi một điều gì đó đặc biệt khác thường, tất nhiên nó sẽ nổi bật. Tôi xin mượn nguyên lời Thẩm phán Tòa án Tối Cao Potter Stewart (ở đây, ông nói về tình trạng thái quá, nhưng bạn chỉ cần hiểu ý chính thôi), rất khó diễn tả chính xác được đặc tính, nhưng ngưỡng chủ quan đã rõ rành rành: Bạn sẽ nhận ra ngay nó khi trông thấy nó.

Thứ hai, nó ngụ ý rằng có vô số cách để trở nên khác biệt. Nếu bạn ngẫm nghĩ về điều này, có vô số cách để trở nên khác biệt cũng giống như có vô số cách để nổi loạn. Hay để sáng tạo. Không ai có thể kiểm soát sự khác biệt, và không ai có thể kiểm soát sự phá cách.

Cuối cùng, nó ngụ ý rằng mặc dù sự khác biệt có thể được tạo nên từ nhiều cách khác nhau, nhưng không có nghĩa rằng tất cả đều bình đẳng. Để sự khác biệt có thể khác biệt thật sự, chúng ta không những phải tách khỏi đám đông, mà sự thoát ly này còn phải mang một ý nghĩa, một tầm quan trọng đáng kể. Nói cách khác, nó phải tạo được ảnh hưởng lớn. Chúng ta, hoặc ít nhất một

vài người trong chúng ta, phải đào sâu sự khác biệt. Để sự khác biệt có sức hấp dẫn mạnh mẽ, nó phải mở lối đi riêng và tạo được tiếng vang.

***

Khi tôi còn học trung học, một trong những giáo viên của tôi đã giao cho cả lớp một bài tập mà chúng tôi buộc phải hoàn thành trong 24 tiếng đồng hồ. Bài tập là trong suốt 24 tiếng đồng hồ chúng tôi phải cố gắng trở nên khác biệt. Theo lời giáo viên, mục đích của bài tập là tạo cơ hội để chúng tôi bộc lộ một phiên bản chân thật hơn về bản thân trước những người xung quanh. Quy định duy nhất là chúng tôi không được làm bất kỳ điều gì gây hại, làm phiền người khác hoặc vi phạm nội quy nhà trường.

Vào buổi sáng thực hiện bài tập, tôi quyết định tỏ ra khác biệt bằng cách mặc một bộ trang phục kỳ dị đến trường, với đồ pijama kết hợp với áo thun dài tay. Trông tôi như thể vừa lăn ra khỏi giường ngủ. Khi đến trường, tôi phát hiện ra rằng rất nhiều bạn cùng lớp cũng chọn cách tương tự – họ sử dụng quần áo để biểu lộ cá tính; hành lang trường đầy những học sinh mặc quần áo quái lạ. Một số bạn để kiểu tóc kỳ quặc, trong khi một số khác lại làm trò quái đản với trang sức hoặc phấn trang điểm. Một số lại quyết định tham gia vào những hoạt động ngu ngốc, gây chú ý. Tôi còn nhớ có một nhóm con gái nắm tay nhau, vừa đi dọc theo hành lang qua các lớp học, vừa cười, vừa hát như một nhóm trẻ mẫu giáo. Tôi còn nhớ có một bạn nữ, một vận động viên, đã nhào lộn trong phòng ăn trưa.

Giờ đây khi hồi tưởng lại, tôi đoán bạn có thể nói rằng bài tập là một kỷ niệm khó quên. Xin đừng hiểu sai, ý tôi là, khi ấy, không ai trong chúng tôi thật sự thể hiện con người thật của mình, hay ít nhất tôi cũng nghĩ như thế. Ngẫm lại, tôi thậm chí không chắc rằng giáo viên thật sự trông đợi điều đó; vì bài tập này quá sức những cô cậu thanh niên luôn chú trọng hình ảnh cá nhân. Hầu hết chúng tôi chỉ hùa theo trào lưu, làm một vài trò lố để mua vui đôi chút.

Duy nhất, có một bạn – hãy tạm gọi bạn ấy là J – tạo ấn tượng trong tôi. Nhân tiện, bạn không thể hình dung một người như cậu ấy có thể làm được điều đó. J là người ít nói, không đặc biệt quái dị cũng như không đặc biệt nổi tiếng. Chắc chắn cậu càng không phải là loại thích chơi trội. Thế rồi, sáng hôm đó, J đến trường, ăn mặc như bình thường và trông hệt như mọi ngày. Nhưng khi cậu giơ tay trong tiết đầu tiên – tôi không còn nhớ tiết học về môn gì,

có lẽ là lịch sử hay vật lý gì đó – cậu đã làm một điều bất ngờ khi giáo viên gọi cậu phát biểu: Cậu đã đứng lên trả lời câu hỏi.

Đúng vậy, cậu đã đứng lên. Để trả lời câu hỏi. Và khi phát biểu, cậu nói một cách thật từ tốn, dõng dạc và lễ độ. Như thể không có gì quan trọng hơn, không có gì ý nghĩa hơn tiết học này, câu trả lời này đây. Tôi còn nhớ khi đó tôi và những bạn khác trong lớp nhìn nhau như tự hỏi, Cậu ấy nghiêm túc thật đấy ư?

Rồi tiết học tiếp theo cũng như vậy. Bất cứ khi nào J được gọi, cậu đều đứng lên trả lời câu hỏi. Và mỗi lần phát biểu, cậu sẽ nói với giọng hoàn toàn chân thành. Như thể cậu rất quan tâm đến câu hỏi, như thể cậu thật sự muốn câu trả lời của mình có một giá trị nhất định. Không những thế – cậu còn nói với giáo viên là Thưa thầy/cô. Cậu gọi tất cả chúng tôi bằng anh chị. Và đến cuối tiết học, cậu tiến lên phía trước và bắt tay thầy giáo như một lời cảm ơn thầm lặng.

Lần đầu tiên khi J làm như thế, cả bọn chúng tôi cứ cười khúc khích, và thành thật mà nói, ai cũng sẽ cười thôi. Hành động của cậu thật kỳ quặc và dường như tất cả chúng tôi đều trông đợi một trò đùa nào đó. Nhưng khi ngày dần trôi qua, tiếng cười khúc khích vơi đi, vì – tôi cũng chẳng biết nữa – chúng tôi bắt đầu nhận ra điều J đang làm mới tuyệt làm sao. Một điều gì đó trang trọng, một điều gì đó chững chạc, thậm chí có phần dũng cảm. Và cậu làm rất tốt – lại thêm một điểm nữa. Cậu hiểu rõ mình đang làm gì, cậu hành xử rất mực nghiêm trang. Tôi không thể đại diện cho cả lớp, nhưng đến cuối ngày, chúng tôi đều nhất trí rằng những điều J đã làm khá là mẫu mực.

Điều tôi học được từ bài tập này là: sự khác biệt chia làm hai loại. Một loại khác biệt vô nghĩa, và một loại khác biệt có ý nghĩa. Khi tôi quyết định mặc bộ đồ quái dị đến trường, tôi biết rằng mình không phải là người duy nhất, nhưng tôi đã chọn trò đơn giản nhất vì không quan tâm tìm kiếm một thứ ý nghĩa hơn. Và thành thật mà nói, tôi đoán rằng mình thật sự chẳng hề cố tỏ ra khác biệt, hoặc nếu có, tôi chỉ chọn loại khác biệt vô nghĩa. Về vấn đề này, tôi cũng chẳng đơn độc; đa số chúng tôi đều chọn loại vô nghĩa.

Chỉ có J là ngoại lệ. Trong 24 tiếng đồng hồ đó, cái nhìn của tôi về J đã hoàn toàn thay đổi; tất cả chúng tôi đều nhận thấy điều đó. Tôi không rõ tại sao cậu lại làm thế; có lẽ cậu thực sự có điều gì đó muốn nhắn nhủ với chúng tôi. Bất kể vì lý do gì, J là người duy nhất chọn loại khác biệt có ý nghĩa. Kết quả là vào cuối ngày hôm

đó, tôi cảm giác rằng không một ai trong chúng tôi lại không nể phục cậu.

Khi nói đến việc thu hút sự chú ý, sẽ có những người chọn cách dễ dàng, không tốn chút tâm sức. Họ cố thu hút chúng ta bằng cách gây náo động hoặc tỏ ra ngu ngốc, hoặc bằng cách mặc đồ pijama nhàu nhĩ đến trường. Nhưng khi điều này xảy ra, hóa ra nếu chúng ta có đủ thời gian để suy nghĩ, thì đây chính là điều chúng ta sẽ làm: Chúng ta chỉ đơn thuần tách những người vô nghĩa ra khỏi những người có ý nghĩa, và chúng ta bỏ qua nhóm đầu tiên vì họ chẳng có gì khác biệt. Với nhóm thứ hai, họ là những người khiến chúng ta đặc biệt chú ý, những người chúng ta cho là khác biệt thật sự.

Tôi nghĩ, điều tương tự cũng xảy ra với các thương hiệu. Sẽ luôn có những thương hiệu tìm chiêu trò dễ dãi hoặc quảng cáo thu hút sự chú ý. Họ làm thế để thu hút mọi người cũng giống như nhào lộn trong phòng ăn trưa. Nhưng khi điều đó xảy ra, chúng ta sẽ: loại bỏ những kẻ vô danh sang một bên và lưu lại những cái tên khác; những Dove, những Harley, những Apple sẽ an toàn ở phía bên này. Vì các thương hiệu này khác biệt theo những cách đã tác động mạnh đến chúng ta.

***

Bà Florie đã ở ngôi nhà mới được khoảng một năm, và như bạn có thể đoán, bà đã nhanh chóng ổn định nếp sống mới. Bà thức dậy, ăn sáng, chơi cờ cùng bạn bè. Ăn trưa, tập thể dục một chút, hoạt động một chút vào buổi chiều, sau đó ăn tối rồi đi ngủ. Quả thực, bà quá đắm chìm trong sinh hoạt thường ngày đến mức giờ đây các con bà phải tìm cách đưa bà ra khỏi nhà. Dường như sự đơn điệu cũng có thể làm ta kiệt sức, nhưng theo một cách khác hơn so với sự cố gắng quá mức. Vì thế, các con bà tìm mọi cách để thay đổi nhịp sống của bà. Con gái dẫn bà đi làm tóc. Con trai đón bà về nhà dùng bữa sáng với bánh kếp.

Ông Richie, người chồng quá cố của bà Florie, thường nói đùa rằng bí quyết để đánh lừa tuổi già là luôn hướng về một mục tiêu di động. Càng lớn tuổi, tôi càng đồng ý với cách nói của ông. Sự bình yên dường như có tác dụng xoa dịu các giác quan, cho đến khi nó khiến cảm xúc của bạn bị chai sạn. Do đó, trong khi đa số chúng ta cần một chút ổn định trong cuộc sống, chúng ta vẫn cần thêm một chút chuyển động; vì trong những thời điểm phấn khích đó, chúng ta có thể cảm nhận tế bào của mình lại trở nên sôi nổi, dù thậm chí những đứa trẻ bên trong mỗi chúng ta đã bị lãng

quên.

Mới đây, những người con của bà Floria vừa tổ chức một buổi tiệc cho gia đình và bạn bè tại một nhà hàng xa hoa ở khu trung tâm Boston. Chuẩn bị cho bà Floria đến buổi tiệc là một nhiệm vụ to lớn – bao gồm việc đón rước, giúp bà mặc trang phục, lái xe đưa bà đến buổi tiệc, bảo đảm bà luôn cảm thấy thoải mái và đưa bà an toàn trở về nhà.

Sau tất cả những điều đó, tôi may mắn là người khách ngồi cạnh bà trong buổi tối hôm đó, và đây là điều tôi ghi nhận được: Tối hôm ấy, bà Florie rất rực rỡ. Bà rạng ngời. Duyên dáng. Và là người trò chuyện vui vẻ nhất. Khi chúng tôi tán gẫu, cười đùa và kể cho nhau nghe những câu chuyện đến tận đêm khuya, tôi chợt nhận ra rằng khi thời gian, tuổi trẻ và sức sống trôi đi, có lẽ cán cân tính cách của bà Florie sẽ nghiêng về vùng tĩnh lặng, nhưng điều này chỉ khiến cho những giây phút sôi động ngắn ngủi nổi bật hơn bao giờ hết.

Tối hôm đó, tôi đã nghĩ rất nhiều về những lời của ông Richie. Sự chuyển động, sự thay đổi, sự khác biệt... khi sự vật xung quanh chúng ta tĩnh lặng, chúng chính là chất xúc tác mang đến sức sống mãnh liệt cho chúng ta.

PHẦN III.
LAY ĐỘNG LÒNG NGƯỜI

Marketing thiển cận, ôn lại

Những nghiên cứu đằng sau cuốn sách này đã khởi nguồn cách đây khoảng bốn hoặc năm năm từ một suy nghĩ đơn giản về sự khác biệt. Nền văn hóa mà chúng ta đang sống đầy rẫy những thương hiệu chỉ tạo ra âm thanh ậm ừ tẻ nhạt. Thế nhưng, trên nền âm thanh trắng này, vẫn còn một vài thương hiệu có thể tạo ra những tiếng vang có ý nghĩa, và tôi rất muốn tìm hiểu về những thương hiệu này trên khía cạnh học thuật. Xin bạn nhớ cho rằng, một trong những luật bất thành văn trong cuộc đời học giả là khi quyết định cống hiến phần lớn đời mình để nghiên cứu một chủ đề nào đó, bạn phải có điều gì để trình bày về nó, chẳng hạn như một "hình mẫu" cho tư duy, hay ít nhất là một chuỗi "ghi chú" cứng nhắc cho những nhà lãnh đạo kinh doanh và học giả. Tuy nhiên, ngay từ sớm, tôi đã nhận ra mình sẽ không đi theo con đường này.

Hành vi của con người quá phức tạp. Tôi đã biết đến điều này khi bắt đầu, tuy nhiên tôi phải thừa nhận rằng việc nghiên cứu chẳng giúp mọi sự đơn giản hơn. Là một học giả, bạn phải quyết tâm dấn mình vào công cuộc tìm kiếm chân lý cơ bản, thế nhưng trong suốt thời gian nghiên cứu, tôi nhận ra rằng chúng ta rất khó nắm bắt chân lý trong hành vi con người. Vâng, con người khát khao sự thân thuộc... không, đợi đã... đôi khi họ cũng mong mỏi sự thay đổi. Vâng, con người nôn nóng bay đến tương lai... không, chờ đã... nhưng đôi khi họ cũng ước ao quay về quá khứ. Vâng, con người thèm muốn nhiều hơn... mà khoan... điều họ thật sự muốn lại là ít hơn.

Trên thực tế, trong suốt quá trình nghiên cứu, trong đầu tôi cứ hiện lên những ký ức mờ nhạt về một bộ phim hoạt hình cũ cách đây nhiều năm. Trong bộ phim, một gã thợ săn chim xui xẻo bị kẹt trên chiếc thuyền với kẻ thù của gã, một chú chim gõ kiến ranh mãnh. Chú chim gõ kiến – rõ ràng là thông minh hơn hẳn gã

thợ săn – đã quyết định đánh chìm chiếc thuyền (gã thợ săn cũng chìm theo) bằng cách khoét một chiếc lỗ trên thuyền. Khi nước bắt đầu chảy vào thuyền, gã thợ săn hậu đậu cuống cuồng tìm cách bịt lỗ thủng, nhưng thật vô vọng vì ngay khi gã bịt được lỗ thủng thì chú chim gõ kiến đã khoét thêm một chiếc lỗ khác. Một lát sau, gã thợ săn nổi cáu, quyết định dừng lại và nổ súng bắn chú chim gõ kiến. Gã không chỉ bắt hụt, mà viên đạn của gã – đúng như dự đoán – lại đục thêm một lỗ thủng nữa trên chiếc thuyền.

Tôi rất cảm thương cho gã thợ săn. Dường như mỗi khi chuẩn bị tuyên bố rằng tôi đã khám phá ra chân lý – rằng tôi đã tìm ra những kiến giải đầy thuyết phục về nguyên nhân và bản chất của hành vi người tiêu dùng – thì những quan sát mới lại khoan thủng kết luận vốn đã không mấy hoàn hảo của tôi. Kết quả là, càng đào sâu nghiên cứu, tôi lại càng cảm thấy mơ hồ về mọi thứ.

Tuy nhiên, đó chính là điều khiến tôi tiếp tục.

Thời sau đại học, tôi có một vị cố vấn vô cùng đáng quý. Đáng quý không vì ông thông minh (ông thật sự rất thông minh, nhưng thật lòng mà nói, trong những môi trường học thuật tuyệt vời nhất, thậm chí sự thông minh cũng trở nên tầm thường, vì thế trí thông minh không phải là điều khiến ông trở nên xuất chúng). Điều khiến ông trở thành một viên ngọc quý chính là ông luôn nhìn thế giới theo một cách khác thường, nghĩa là bất cứ khi nào ông lên tiếng, bạn sẽ không thể biết ông nói điều gì. Dựa trên những đức tính nghề nghiệp cần thiết, học giả là những sinh vật cẩn trọng, nhưng người đàn ông này lại là một tâm hồn tự do – với những ý tưởng phóng khoáng, những suy nghĩ bay bổng – đến nỗi thậm chí khi bạn bất đồng ý kiến với ông, thậm chí khi tin rằng ông đang lầm to, bạn vẫn không thể không lắng nghe cẩn thận mỗi khi ông phát biểu. Ông không chỉ phá vỡ cách tư duy của bạn mà còn giúp khai thông tâm trí bạn về những điều bạn chưa từng nghĩ đến.

Tôi còn nhớ trong lần tôi bày tỏ thái độ ngạc nhiên vì sao ông hiếm khi e ngại bày tỏ chính kiến, vì sao ông luôn có biệt tài đưa ra những kiến giải kỳ lạ và lập dị, câu trả lời của ông đã giúp soi sáng tôi. Ông nói rằng, Youngme ơi, tôi luôn tự do vì tôi không bắt buộc bản thân phải luôn đúng 100%. Nếu mục đích của tôi là sự hoàn hảo, tôi sẽ chẳng có gì để đóng góp cho thế giới này. Thay vào đó, tôi tìm kiếm 2% thú vị nhất, rồi đưa ra một quan điểm mà mọi người không thể tìm thấy ở bất kỳ đâu khác. Youngme ơi, điều quan trọng là cô phải tìm ra những điều thú vị mà người khác không chú ý đến.

Trong suốt bốn, năm năm qua, tôi đã nhiều lần nghĩ về lời nói của vị cố vấn. Khi nhắc đến nghiên cứu hành vi con người, tôi đã kết luận rằng: không phải chân lý rất khó nắm bắt, mà vì chân lý là một loại chất lỏng. Nó vây quanh bạn từ mọi phía và tràn vào qua mọi lỗ thủng có ở khắp nơi. Điều này có nghĩa là mối đe dọa cho các học giả không phải là nhầm lẫn giữa cái thật với cái giả, mà là bạn sẽ dần tin rằng mình có thể minh định rõ ràng bất kỳ điều gì. Vì khi nói đến hành vi con người, chân lý rộng lớn hơn thế nhiều. Khi nói đến hành vi con người, chân lý là cả một đại dương.

Mặt khác, nếu tất cả chúng ta chỉ dám phát biểu, viết hoặc trình bày những sự thật hoàn hảo, thì quả thực chúng ta chẳng có bao nhiêu điều thú vị để đóng góp. Sau cùng, đây là bài học tôi rút ra từ vị cố vấn. Khi quá thận trọng về những điều mình muốn chia sẻ, chúng ta làm cho những chia sẻ của mình mất đi yếu tố độc đáo, khám phá và bất ngờ.

Cuốn sách này thật ra chỉ như một bản thảo; nói cách khác, tôi đã cố gắng rất nhiều để không đặt nặng vấn đề đúng sai như thể chỉ đang suy tư trên giấy. Tôi nghĩ rằng một số quan điểm tôi đưa ra là đúng, nhưng cũng tin chắc rằng một số khác thì sai. Cuốn sách này của tôi là một chiếc thuyền có nhiều lỗ thủng. Tuy nhiên, tôi vẫn cố giữ vững hai quan điểm xuyên suốt. Thứ nhất là quan niệm cho rằng giá trị có thể tồn tại trên một nền tảng không cân bằng. Điều tôi ngưỡng mộ nhất ở vị cố vấn của mình là một khi đã quyết định tập trung vào một đề tài nào đó, ông luôn bảo đảm xoay đề tài đủ 360 độ để có thể trình bày trên mọi khía cạnh. Tôi cũng cố gắng làm thế trong cuốn sách này; ít nhất, tôi đã cố gắng nhìn sự việc dưới góc độ chênh lệch đôi chút so với quan điểm mà bạn đã quá quen thuộc.

Thứ hai là quan niệm cho rằng sự kích thích có thể tạo ra giá trị, một loại giá trị khác với giá trị đến từ những nguyên tắc kinh doanh cứng nhắc. Đặc biệt, bạn sẽ bắt gặp niềm tin này trong những trang còn lại, vì tôi sẽ trình bày những suy nghĩ cuối cùng về thách thức khác biệt trong văn hóa của chúng ta hiện nay. Nói chính xác hơn, chúng không phải là những ghi chú mang tính hành động mà bạn thường thấy ở cuối những cuốn sách kinh doanh. Chúng đơn thuần chỉ là suy nghĩ cá nhân cùng với quan sát ngẫu nhiên – 2% là của tôi, 2% mà tôi cũng chưa dám nhận là đúng. Nhưng tôi vẫn xin trình bày, vì, cũng như thầy cố vấn, tôi tin rằng đôi khi cách tốt nhất để đóng góp vào một cuộc trò chuyện là hướng nó đến những điều thú vị mà chúng ta dễ bỏ qua.

***

Trong kinh doanh, sự khác biệt là tất cả; chúng ta đều biết điều này. Trong trường kinh doanh, chúng tôi thuyết giảng về tầm quan trọng của sự khác biệt; trong thực tế kinh doanh, chúng ta xây dựng chiến lược dựa trên khái niệm khác biệt.

Nhưng chúng ta đã quên mất ý nghĩa thực sự của sự khác biệt. Ở đây, tôi xin sử dụng đại từ ngôi thứ nhất số nhiều, vì tôi cũng có lỗi như bất kỳ ai khác. Tất cả chúng ta đều có lỗi, tất cả chúng ta, những người góp phần vào cách thức kinh doanh đang hiện hành, bao gồm cả những nhà quản lý và các vị học giả. Có điều gì đó sai lầm trong cách chúng ta nghĩ về sự khác biệt. Hẳn là thế. Vì mặc dù luôn miệng ca tụng khái niệm khác biệt, nhưng chúng ta vẫn tiếp tục tạo nên những thương hiệu đáng chú ý không phải vì sự khác biệt, mà từ sự tương đồng giữa chúng.

Quả thực, mâu thuẫn này rất phức tạp. Tuần trước tôi có trò chuyện với một người bạn; cô kể về một việc tình cờ xảy ra khi đang ở trong một khách sạn giống khách sạn Hyatt. Tôi cắt ngang. Khách sạn giống khách sạn Hyatt? Tôi hỏi. Ý cậu là sao, giống khách sạn Hyatt là thế nào? Nó không phải là khách sạn Hyatt ư?

Ồ, tớ chẳng nhớ chính xác đó là khách sạn nào nữa, cô vừa đáp vừa nhún vai. Nó chỉ là một trong những khách sạn giống khách sạn Hyatt.

Tôi chẳng cần đào sâu thêm nữa, vì thật sự tôi đã hiểu chính xác điều cô muốn nói. Tất cả chúng ta đều ở trong những khách sạn giống khách sạn Hyatt, tất cả chúng ta đều lái những chiếc xe giống xe Honda, tất cả chúng ta đều chi tiêu cho những thương hiệu chung chung, vào mọi lúc, tất cả mọi người, tôi và bạn. Và thế là, cũng như cô bạn của tôi, chúng ta chỉ còn cách dùng những ngôn từ chung chung mờ mịt để nói về các thương hiệu này khi tán ngẫu cùng bạn bè, anh em hoặc vợ chồng.

Tuy nhiên, ngay khi đội vào chiếc mũ kinh doanh, chúng ta lại sử dụng thứ ngôn ngữ trịnh trọng để nói về sự khác biệt. Như thể chúng ta không nhận ra bất kỳ sự mâu thuẫn nào, như thể chúng ta không nhận ra có một hố sâu ngăn cách giữa lời nói và trải nghiệm về thương hiệu. Chẳng trách sao người tiêu dùng nghĩ rằng chúng ta không hiểu họ. Chúng ta nói với họ rằng thương hiệu của chúng ta khác biệt, nhưng cả chúng ta và họ đều biết sự thật không phải như thế. Chúng ta là một phần của một lục địa trôi giạt, cả bạn và tôi....

***

Tôi tin rằng một trong những lý do khiến điều này xảy ra là chúng ta đã mắc kẹt trong một vòng cạnh tranh tự hoại. Hay nói một cách tàn nhẫn hơn, chính kỹ năng cạnh tranh của chúng ta đang giết chết chính chúng ta.

Khi tôi đến thăm một công ty để phỏng vấn ban lãnh đạo, thông thường, đầu tiên người chủ sự sẽ đưa tôi một xấp hồ sơ phân tích cạnh tranh – bao gồm bản đồ định vị cạnh tranh, thống kê tiêu chuẩn cạnh tranh… – để tôi có thể hiểu rõ hơn về chiến lược tư duy của công ty. Tôi phải thừa nhận rằng những tài liệu này rất ấn tượng, nhưng sau nhiều năm quan sát những nhà quản lý sử dụng chúng, tôi nhận thấy chúng ta luôn mặc định rằng mình có thể biết rất rõ về đối thủ cạnh tranh.

Theo quan sát của tôi, việc sở hữu lượng thông tin cạnh tranh dồi dào trong tầm tay đang tác động đến chúng ta ít nhất theo hai cách. Thứ nhất, nó tạo ra một loại cạnh tranh thiển cận, chúng ta bị ám ảnh rồi dồn rất nhiều sức lực vào những gì đối thủ cạnh tranh đang làm. Chúng ta không bỏ sót dù chỉ là một chiến thuật nhỏ, một tiểu tiết cạnh tranh. Chúng ta biết rằng Đối thủ A đang đưa ra vài chức năng mới trên thị trường này, hay Đối thủ B vừa tăng giá trên thị trường kia. Chúng ta cảnh giác với hoạt động của đối thủ cạnh tranh vì một ý định tốt, nhưng nó cũng khiến chúng ta điên cuồng, giống như chứng Rối loạn ám ảnh cưỡng chế (OCD).

Cạnh tranh thiển cận cũng sinh ra vấn đề liên quan thứ hai: Nó tạo ra một động lực trong đó xu hướng bắt chước (hay nói hoa mỹ hơn là giành ưu thế cạnh tranh) những hoạt động của đối thủ cạnh tranh đã trở thành phản xạ. Tôi đã nói về điều này ở chương trước: Không gì có thể tạo ra trạng thái đồng thuận một cách tự nhiên hơn là sự tồn tại của một hệ thống đo lường cạnh tranh. Khi ai đó đưa cho chúng ta một đồ thị, một biểu đồ hay một bảng tính mô tả những điểm mà chúng ta đang thua kém đối thủ kinh doanh, hầu như chúng ta không thể cưỡng lại mong muốn vượt mặt họ.

Kết quả là một quần thể cạnh tranh lẫn nhau trên lãnh thổ của sự vô nghĩa. Khách sạn cung cấp dịch vụ xem truyền hình cáp miễn phí, nhưng vẫn giữ nguyên tắc kinh doanh bảo thủ kỳ lạ là tính phí cuộc gọi nội hạt. Xà phòng trong phòng tắm được miễn phí nhưng nước ngọt trong tủ lạnh thì không. Tôi không nói rằng khách sạn nên làm ngược lại; tôi chỉ nói rằng thật kỳ lạ khi họ phải tuân thủ răm rắp như thế, cứ như không có sự khác biệt nào ở những chi tiết nhỏ bé như thế này.

Thorstein Veblen là nhà kinh tế học sống trong thời khắc chuyển giao giữa hai thế kỷ, ông là người đầu tiên đưa ra thuật ngữ "tiêu dùng phô trương." Trong cuốn sách nổi tiếng Học thuyết về Tầng lớp Nhàn nhã, ông cho rằng tiêu dùng hiện đại đang trở thành một bài tập rỗng tuếch trong đó mọi người chỉ quan tâm đua đòi cho bằng bạn bằng bè. Veblen cho rằng người tiêu dùng đã đánh mất ý nghĩa thực sự của sự tiêu dùng.

Gần đây, tôi chợt nhận ra rằng nếu Veblen vẫn còn sống tới ngày nay, có lẽ ông sẽ nhận ra một hiện tượng hệ quả có thể được xem là cạnh tranh phô trương. Khi dành quá nhiều thời gian so sánh thương hiệu của mình với đối thủ cạnh tranh, chúng ta sẽ dễ dàng đi vào lối mòn cạnh tranh. Chúng ta dễ dàng lãng phí thời gian để ganh đua lẫn nhau. Trong quá trình đó, chúng ta dễ dàng đánh mất ý nghĩa ban đầu – đó là tạo ra những khác biệt sâu sắc và bền vững để phân tách lẫn nhau.

Tôi xin nói rõ rằng tôi không khuyến khích bỏ qua hoạt động cạnh tranh. Nhưng tôi tin rằng chúng ta cần nhìn nhận bản thân dưới con mắt của người tiêu dùng. Khi người tiêu dùng nhìn vào các thương hiệu trong một ngành hàng, tất cả những gì họ thấy thường chỉ là trạng thái cạnh tranh mơ hồ.

Mục tiêu của chúng ta không phải là hòa mình vào chốn mơ hồ đó, mà là nổi bật lên trên nó. Đây là ý nghĩa thật sự của sự khác biệt.

***

Cái khó của một cam kết khác biệt là nó đòi hỏi một cam kết sáng tạo – không chỉ về công nghệ, loại sáng tạo vốn có thể dựa vào những kỹ sư, mà còn phải cam kết sáng tạo về khái niệm, loại sáng tạo mà chúng ta phải dựa vào chính mình.

Tuy nhiên, một lần nữa, chúng ta lại vấp phải rắc rối. Hóa ra loại sáng tạo khái niệm mà chúng ta thường nghĩ ra cũng chính là loại sáng tạo khái niệm mà các đối thủ cạnh tranh nghĩ ra; nghĩa là thậm chí trong lĩnh vực này, vẫn có một sự cạnh tranh bầy đàn. Như thể tất cả chúng ta đều áp dụng cùng một khuôn khổ sáng tạo, một khuôn khổ bị ảnh hưởng quá nhiều bởi cái mà tôi gọi là khái niệm "mở rộng". Chính vì thế, khi muốn cướp khách hàng từ tay đối thủ, chúng ta phải củng cố tuyên ngôn giá trị thông qua sự mở-rộng-theo-phép-cộng. Khi muốn tăng thêm một chút thị phần, chúng ta sẽ mở rộng chuỗi sản phẩm thông qua mở-rộng-theo-phép-nhân. Cả hai loại sáng tạo này đều dễ dự đoán và sao chép.

Trong khi đó, chúng ta quên rằng sự sáng tạo có thể tiến hành theo những cách khác hiệu quả hơn nhằm giúp chúng ta thoát khỏi sự cạnh tranh bầy đàn. Ví dụ, sự sáng tạo có thể tiến hành thông qua một quá trình giảm trừ. Chúng ta đã thấy điều này trong trường hợp của Google, IKEA và các thương hiệu định vị ngược khác, những thương hiệu có thể tạo nên sự khác biệt bằng cách loại bỏ những phần dư thừa của tuyên ngôn giá trị trong toàn ngành hàng. Phản logic của việc sống trong một xã hội bị mở rộng quá mức chính là chúng ta có thể tạo ra giá trị bằng cách loại bỏ vài lợi ích, miễn sao việc loại bỏ được tiến hành một cách thận trọng. Đây là bài học từ những thương hiệu nghịch đảo.

Sự sáng tạo cũng có thể được tiến hành thông qua một quá trình phân hóa. Chúng ta đã thấy điều này trong trường hợp của MINI Cooper, Birkenstock và các thương hiệu thù địch khác, những thương hiệu có thể khai thác giá trị trong cách tân hóa thành nhiều tiểu vùng văn hóa của chúng ta. Chúng ta có xu hướng xem trạng thái phân cực là một hiện tượng văn hóa tiêu cực, nhưng sự thật là trạng thái đồng thuận quá mức cũng có thể gây nguy hại và khiến văn hóa trở nên đơn điệu. Đây là lý do tại sao khi một thương hiệu công bố mở lối đi riêng, chúng ta thường tán thưởng nó bằng cách không ngừng thảo luận về nó. Đây là bài học từ những thương hiệu thù địch.

Sự sáng tạo cũng có thể được tiến hành thông qua một quá trình biến đổi. Trong toán học, khi biến đổi một phương trình, nghĩa là bạn thay đổi nó sao cho phương trình mới bằng phương trình cũ, nhưng sau khi biến đổi bạn có thể giải quyết nó bằng một cách tiếp cận khác. Sự biến đổi chỉ là bề ngoài, nhưng bạn cần nó để giải phương trình dễ hơn. Tương tự, khi một công ty biến đổi RÔ-BỐT thành THÚ CƯNG, hay TÃ GIẤY thành QUẦN LÓT, hiệu ứng cũng giống như trên – sự thay đổi bề ngoài không ảnh hưởng đến bản chất của sản phẩm, mà chỉ giúp việc tiêu dùng trở nên dễ dàng hơn. Đây là bài học của những thương hiệu tách biệt.

Trong tất cả các trường hợp trên, rõ ràng sự khác biệt chỉ bắt đầu với quan niệm cho rằng chúng ta có thể thực hiện mọi việc theo cách hoàn toàn mới mẻ. Nó bắt đầu bằng sự sáng tạo. Và sự sáng tạo có thể được tiến hành theo rất nhiều cách.

***

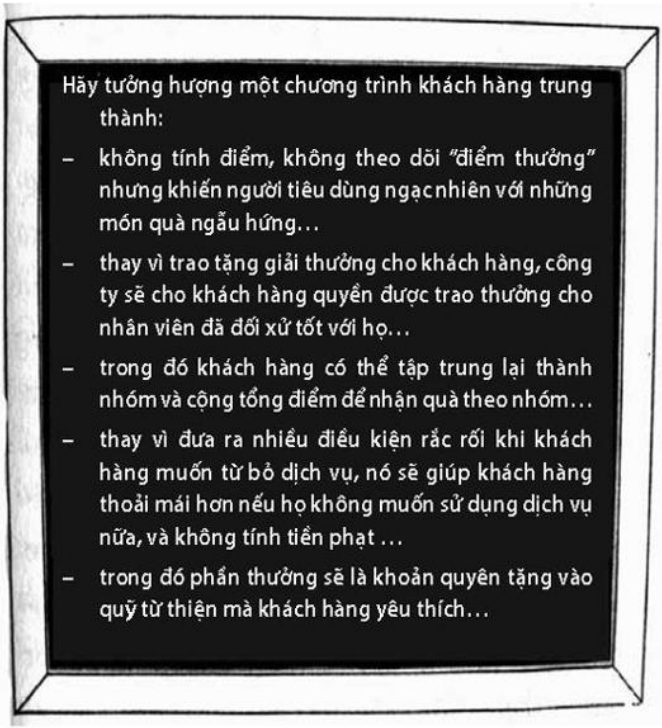
Tuy nhiên, trong những năm gần đây, tôi bắt đầu tin rằng những ý tưởng vĩ đại, cách tân và độc đáo thường yểu mệnh. Tại sao? Vì khi đang thành hình, những ý tưởng khác lạ này thường bị đánh

đồng với những suy nghĩ điên rồ, ngu ngốc. Đây là lý do tại sao nhiều ý tưởng lại vắn số.

Cụ thể như sau. Cách đây không lâu, tôi được phân công giảng một tiết về chương trình khách hàng trung thành – kiểu chương trình phổ biến trong các hãng hàng không, khách sạn và các nhà cung cấp dịch vụ khác. Tôi đã biết rằng những chương trình này thường gây ra ác cảm với người tiêu dùng, vì thế khi lên lớp tôi đã giả định rằng sinh viên sẽ thẳng thắn phê bình. Và dĩ nhiên, khi buổi thảo luận bắt đầu, dường như mỗi người đều có chuyện tiêu cực để nói về những chương trình khách hàng trung thành này.

Tuy nhiên, sau khi dành vài phút phân tích các nguyên nhân đằng sau nỗi bất mãn của khách hàng, tôi yêu cầu họ tạm gác lời phàn nàn sang một bên. Tôi bảo với các sinh viên rằng đã đến phần động não. Thử thách là họ sẽ đưa ra một ý tưởng cho chương trình khách hàng trung thành sao cho nó có thể thay đổi hoàn toàn cảm nhận của người tiêu dùng về dạng chương trình này. Một chương trình khách hàng trung thành vui vẻ và khiến khách hàng hài lòng. Một chương trình khách hàng trung thành khiến khách hàng ngạc nhiên thích thú và đồn đại khắp nơi. Tôi đề nghị họ hoàn thành câu sau: "Hãy tưởng tượng một chương trình khách hàng trung thành..."

Tôi phải dỗ dành họ một lúc, nhưng chẳng mấy chốc, các ý tưởng bắt đầu xuất hiện ồ ạt:


Hãy tưởng hượng một chương trình khách hàng trung thành:
– không tính điểm, không theo dõi "điểm thưởng" nhưng khiến người tiêu dùng ngạc nhiên với những món quà ngẫu hứng...
– thay vì trao tặng giải thưởng cho khách hàng, công ty sẽ cho khách hàng quyền được trao thưởng cho nhân viên đã đối xử tốt với họ...
– trong đó khách hàng có thể tập trung lại thành nhóm và cộng tổng điểm để nhận quà theo nhóm...
– thay vì đưa ra nhiều điều kiện rắc rối khi khách hàng muốn từ bỏ dịch vụ, nó sẽ giúp khách hàng thoải mái hơn nếu họ không muốn sử dụng dịch vụ nữa, và không tính tiền phạt ...
– trong đó phần thưởng sẽ là khoản quyên tặng vào quỹ từ thiện mà khách hàng yêu thích...

Như bạn có thể thấy, ý tưởng không chỉ xuất hiện ở khắp mọi nơi mà chúng còn nhanh chóng thành hình. Điều này có nghĩa là, nếu muốn, chúng tôi có thể dành trọn buổi hội thảo để đả phá chúng, liệt kê tất cả lý do tại sao chúng không thực tiễn, không thể thực hiện hoặc quá nhiều rủi ro khi tiến hành. Quả thực, ban đầu chúng tôi cũng đi theo hướng này. Bất cứ khi nào một ý tưởng đặc biệt khác lạ được viết lên bảng, sẽ có người lập tức giơ tay trình bày tất cả những lý do tại sao nó không thể thực hiện.

Nhưng chúng tôi nhanh chóng đặt ra một nguyên tắc. Nguyên tắc là trong thời gian còn lại của bài tập, chúng tôi chỉ được đưa ra những nhận xét tích cực đóng góp vào đề xuất được viết trên bảng đen. Và bạn không thể ngờ được đâu, nhiệt huyết trong lớp bắt đầu tăng lên, gần như ngay lập tức. Các sinh viên bắt đầu đấu tranh cho ý tưởng yêu thích của họ. Họ bắt đầu động não suy nghĩ về chiến dịch marketing. Họ bắt đầu nghĩ đến những giải pháp tích cực để giải quyết những thách thức khi tiến hành kế hoạch. Họ bắt đầu nhận ra tiềm năng trong các đề xuất mà lúc đầu chính họ đã chế nhạo.

Như tôi đã nói với các sinh viên ngày hôm ấy, chuyện kỳ lạ sẽ xảy ra khi bạn quyết định bỏ qua mọi nghi ngờ, thậm chí chỉ trong

một vài phút: Bạn tạo cơ hội để những điều bất khả biến thành khả thi. Bạn giúp những ý tưởng khác lạ có cơ hội tỏa sáng. Những sinh viên của tôi đã tự rút ra điều này: Vào cuối buổi thảo luận, họ càng hào hứng hơn với một số ý tưởng của chính họ, và niềm hân hoan lan tỏa khắp nơi.

Mặc dù bài tập này không nhằm mục tiêu khuyến khích các công ty dành toàn bộ thời gian theo đuổi những ý tưởng khác thường, nhưng nó đã minh họa được tính mong manh của các ý tưởng thô sơ. Những ý tưởng tuyệt vời, cách tân, độc đáo... rất mong manh ở giai đoạn sơ kỳ. Và, như tôi đã trình bày, nguyên nhân là vì chúng ta thường đánh đồng chúng với suy nghĩ điên rồ, viển vông. Tôi đã nói với các sinh viên vào cuối buổi hội thảo hôm đó, rằng đây là lý do tại sao nếu muốn sự cải tiến xuất hiện, chúng ta phải tạm gác sự hoài nghi sang một bên để mở đường cho nó.

Dĩ nhiên, chúng ta không phải từ bỏ tất cả những nghi vấn. Sẽ đến lúc chúng ta cần phải để phần lý trí của bộ não lên tiếng. Tuy nhiên, những ý tưởng kỳ lạ và khác thường cần một chiếc kén bảo vệ, ít nhất là trong giai đoạn đầu tiên nếu chúng phải đấu tranh để sinh tồn. Cách đây 20 năm, nếu bạn trình bày với tôi ý tưởng về một cửa hàng nội thất yêu cầu khách hàng phải tự lắp ráp đồ đạc, hẳn tôi sẽ cười nhạo và đánh đồng nó với ý tưởng về một nhà hàng yêu cầu thực khách tự nấu món ăn. Khi quan sát một thương hiệu như IKEA, A Bathing Ape, Dove hay Harley ở giai đoạn đỉnh cao, chúng ta phải tự nhắc nhở bản thân rằng mình đang chứng kiến một ý tưởng biến thành hiện thực, một ý tưởng mà vào lúc đầu có lẽ mọi người đều hoài nghi. Nếu muốn xây dựng những tổ chức ủng hộ sự sáng tạo, chúng ta cần phải tạo ra môi trường trong đó chúng ta có thể thoải mái gác sự hoài nghi sang một bên. Hoặc, như tôi nói với sinh viên, chúng ta phải để những ý tưởng khác thường có cơ hội hít thở đôi chút, trước khi để phần lý trí cổ hủ của chúng ta săm soi chúng.

***

Nếu có một điểm chung giữa những thương hiệu được mô tả trong cuốn sách này, thì đó là chiến lược khác biệt hóa của họ không dựa trên nghiên cứu thị trường chính thống. Tôi nghĩ điều này có tầm quan trọng nhất định. Trong kinh doanh, bằng cách nào đó, chúng ta thường mặc định rằng đầu tư vào nhiều công tác nghiên cứu thị trường chính thống đồng nghĩa với việc đặt khách hàng làm trọng tâm; và ngược lại, việc xao lãng đầu tư vào nghiên cứu thị trường chính thống bị xem là vô trách nhiệm, là không biết lắng nghe khách hàng. Thế nhưng các nghiên cứu thị trường

chính thống lại không thể dự đoán được rằng mọi người sẽ yêu thích một loại thức uống tăng lực không chỉ có mùi vị kinh tởm, mà còn bị đồn làm từ tinh hoàn bò; hoặc rằng mọi người sẽ yêu thích một bộ máy tìm kiếm không chỉ thiếu hẳn đặc điểm nhận diện thương hiệu, mà còn ít chức năng hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh hùng mạnh của nó.

Vậy mà chúng ta vẫn để cho loại nghiên cứu thị trường chính thống này cám dỗ mình. Kết quả, chúng ta càng gắn chặt hơn với việc thu thập thông tin qua những cuộc khảo sát, thảo luận nhóm hoặc phỏng vấn chuyên sâu. Chúng ta càng gắn chặt hơn với việc trình bày thông tin dưới dạng những bài thuyết trình Powerpoint và báo cáo tóm tắt. Chúng ta càng gắn chặt hơn với việc rút ra kết luận từ chúng, những kết luận thường chỉ giúp tu bổ tuyên ngôn giá trị hiện hành của bản thân. Tuy nhiên, như tôi đã đề cập trong chương trước, tu bổ không phải là sáng tạo, và đôi khi tôi tự hỏi liệu chúng ta có nên tạm gác bộ máy marketing sang một bên trong vài phút để xem thử có thể đưa ra được sáng kiến gì mà không dựa vào nó hay không.

Tôi biết mình không phải là người đầu tiên đưa ra đề xuất này, nhưng đây là vấn đề của công tác nghiên cứu thị trường chính thống. Người tiêu dùng luôn có thể gợi ý cho chúng ta phương cách khiến sản phẩm của chúng ta tốt hơn. Nhưng chúng ta không thể trông đợi họ cho chúng ta biết những sản phẩm này có thể khác biệt như thế nào. Và quan trọng hơn, chúng ta không thể trông đợi họ nói cho mình biết liệu sản phẩm mới có khiến họ ngạc nhiên hay không.

Điều này có nghĩa là nếu muốn bức phá khỏi hình thức mở rộng đang thống trị các hoạt động marketing sản phẩm, chúng ta cần phải nhìn xa hơn những thông tin rời rạc mà cơ sở hạ tầng của nghiên cứu thị trường có thể cung cấp. Có lẽ những thông tin này hoàn toàn khách quan, nhưng đáng buồn thay, chúng vẫn có khiếm khuyết. Chúng chỉ kể cho chúng ta một nửa câu chuyện. Để biết được một nửa còn lại, chúng ta phải tự lao vào công cuộc mường tượng gian nan.

***

Một trong những cuốn sách bán chạy nhất năm 2003 là Moneyball (tạm dịch: Quả bóng tiền) của Michael Lewis. Tác giả đã tranh luận rằng cách đúng đắn để nhìn nhận môn bóng chày là qua con mắt của chủ nghĩa kinh nghiệm cực đoan. Cuốn sách là một đòn giáng mạnh vào những người theo chủ nghĩa bóng chày

thuần túy, vì nó ngụ ý rằng toàn bộ vốn tri thức của bóng chày truyền thống – từ huấn luyện viên, quản lý... – không thể sánh bằng một nhà thống kê với chiếc máy tính xách tay.

Sau khi cuốn sách được phát hành, một cuộc bút chiến đã nổ ra; điều này chứng minh rằng có hai cách để nắm bắt thực tại – thông qua những thứ chúng ta có thể cân đo đong đếm và thông qua những thứ không thể đo lường – và do vùng giao thoa giữa hai phương pháp này không nhiều, nên những người đề xướng cách này rất dễ xem nhẹ tầm quan trọng của cách kia.

Tuy nhiên đây chính là lý do tại sao chúng ta sẽ có một trải nghiệm tuyệt vời khi ngồi xem một trận đấu bóng chày thật sự quan trọng – chẳng hạn trận thứ bảy trong giải World Series – cùng với một cô nàng hâm mộ cuồng nhiệt. Nàng fan bóng chày cuồng nhiệt là một kho tri thức sống với bộ dữ liệu thống kê khổng lồ. Nàng có thể kể vanh vách tỷ lệ đập bóng, tỷ lệ giành chốt, tỷ lệ đập bóng ăn điểm và tỷ lệ cản bóng. Nàng có thể phân biệt giữa một cú ném bóng thẳng tốc độ cao vòng ngoài và một cú ném bóng xoáy vào trong; và trong trường hợp cụ thể, nàng có thể ước lượng xác suất giành chốt của cầu thủ đánh bóng này khi đối đầu với cầu thủ bắt bóng kia.

Ngoài ra, kiến giải của nàng fan cuồng nhiệt về trận đấu đã vượt quá khả năng truyền đạt của các thuật ngữ thống kê đơn thuần. Khi nói đến một trận đấu lớn như trận thứ bảy trong giải World Series, một fan cuồng bóng chày sẽ hiểu rõ hành trình mà mỗi đội phải vượt qua để có mặt tại đây vào lúc này. Nàng biết rõ tính cách của mỗi một cầu thủ, và hiểu những trở ngại mà mỗi người phải vượt qua để đạt được vị trí đáng mong ước như hiện tại. Đối với nàng, phần kịch tính không chỉ xảy ra ngay giờ phút này, mà nó còn nằm ở những xung đột giữa hiện tại và quá khứ. Dĩ nhiên, phép thống kê cung cấp thông tin cho chúng ta, nhưng nhiều yếu tố khác cũng có thể. Chẳng hạn như hoàn cảnh. Sự tương tác. Động lực. Lịch sử. Vẻ đẹp của trận đấu. Nghĩa là đối với cô nàng fan cuồng, chúng ta sẽ bỏ qua nhiều điều nếu trận đấu chỉ còn là những con số thống kê.

Nghe như tôi đang lặp lại cùng một vấn đề, nhưng tôi đưa ra ẩn dụ này nhằm chứng minh rằng khi quá phụ thuộc vào kinh nghiệm, tầm quan sát của chúng ta sẽ bị thu hẹp. Là những nhà kinh doanh, chúng ta không thể phớt lờ dữ liệu nghiên cứu thị trường; chúng ta phải thu thập chúng, nghiềm ngẫm và cố tìm ra ý nghĩa từ chúng trong khả năng của mình. Tuy nhiên, khi đã hoàn tất bước này, chúng ta không thể cho rằng công việc đã kết thúc.

Sẽ tốt hơn nếu chúng ta tiếp cận kế hoạch của mình theo cách mà giới bóng chày thuần túy tiếp cận trận đấu. Mặc dù biết rằng thống kê có tầm quan trọng nhất định, nhưng chúng ta cũng biết rằng giản lược trận đấu thành những con số khô khan là tước đoạt linh hồn của nó.

Nếu chỉ tập trung vào những gì có thể cân đo đong đếm, thì chúng ta chỉ tập trung vào những thứ dễ dàng định lượng. Và như vậy, chúng ta đã bỏ lỡ rất nhiều.

***

Những thương hiệu ý tưởng không phải là thương hiệu hoàn hảo. Không hề. Họ là những thương hiệu khiến chúng ta vừa yêu vừa ghét. Họ là những thương hiệu chênh lệch. Họ là những thương hiệu quyết tâm theo đuổi phần khác biệt. Nhưng vì họ quá thấu hiểu những mâu thuẫn của mình, cuối cùng họ lại dạy cho chúng ta những bài học về sự bất cập của các công cụ giản lược – những bài học được dạy theo một phong cách tuyệt vời.

Harley là thương hiệu xe mô-tô dành cho những tay lái giàu có, nhàn hạ và "đứng ngoài vòng pháp luật[8]". Dove là thương hiệu mỹ phẩm dành cho những người phụ nữ đã quá mệt mỏi với việc làm đẹp. Apple là thương hiệu thân thiện với người dùng nhưng lại ẩn chứa thái độ ngạo mạn đáng kinh ngạc. Tất cả những thương hiệu này đều thiếu tính nhất quán nội tại, tuy nhiên chính đặc tính này lại giúp chúng tạo tiếng vang trong một thế giới đơn điệu. Họ chống đối logic đơn giản hóa tương tự như cách chúng ta chống đối logic đơn giản hóa, hệt như cách cuộc sống nội tâm của chúng ta bị ghi dấu bởi những sự thật phức tạp, những mâu thuẫn vừa cắt ngang vừa bổ dọc, vừa xung đột, vừa liên kết, tạo nên tình trạng bất đối xứng và tư tưởng đối lập mở rộng về mọi phía.

Quả thực, nếu có một tư tưởng chủ đạo xuyên suốt cuốn sách này, thì đó chính là tính nhất quán của tiêu dùng, của hành vi, của văn hóa đều đã sụp đổ xung quanh chúng ta. Một thương hiệu có thể vừa mang tính thù địch vừa lôi cuốn. Một người có thể vừa cảm thấy hài lòng vừa khó chịu. Một mối quan hệ có thể vừa cộng sinh vừa độc lập, khiến ta vừa nản lòng, vừa thỏa mãn. Dĩ nhiên, chúng ta đã biết điều này. Đây là lối sống của chúng ta. Tôi yêu chồng tôi ngay cả khi anh làm tôi phát điên.

Thật ra, đây chính là điều khiến chúng ta thật đặc biệt, cả bạn và tôi. Chúng ta không cần tính nhất quán nội tại để gắn kết với

nhau. Chúng ta hiểu rằng chúng ta có quá nhiều chân lý, trong khi cuộc sống lại quá ngắn ngủi để lệ thuộc vào một loạt nguyên tắc rõ ràng và có trật tự.

Những thương hiệu ý tưởng dường như cũng hiểu được điều này. Có lẽ họ vô nghĩa trên lý thuyết, nhưng hoàn toàn có ý nghĩa với chúng ta. Những thương hiệu này tận hưởng mâu thuẫn và ca tụng sự phức tạp của chúng ta. Họ trao cho chúng ta thứ khoái cảm phi lý và tuyên ngôn giá trị phản logic. Trong suốt quá trình đó, họ đã tạo nên một tiêu chuẩn mới về nhãn quan tiêu dùng, chiến lược hướng vào khách hàng và nhận thức của con người.

Lời kết

Tôi muốn viết cuốn sách này vì tin rằng có vài phần trong nguyên tắc kinh doanh cơ bản của chúng ta đang bị lung lạc. Hoạt động cạnh tranh của chúng ta hàm chứa những giả định cần được định hình lại.

Là một nhà kinh doanh sống trong hiện thực và trong thời đại này, chúng ta luôn bị công việc cuốn đi. Chúng ta phải quản lý chuỗi sản phẩm, phải huấn luyện hệ thống phân phối, phải tinh lọc thuật toán định giá và phải thuận theo những nguyên tắc trong buôn bán. Thế giới chuyển động rất nhanh, vì thế chúng ta phải chạy hết tốc lực, đấu tranh để giữ vị trí hàng đầu trong một bộ máy khiến mọi thứ vận hành trơn tru. Tuy nhiên, như tôi đã đề cập ở những trang trước: trong nhiều trường hợp, kết quả cuối cùng của những âm thanh cuồng nộ này chỉ là chủ nghĩa tăng lượng kiểu bầy đàn, một loại chủ nghĩa tăng lượng hầu như không mang đến sự khác biệt nào.

Tôi muốn viết cuốn sách này vì tin chúng ta có thể làm tốt hơn. Không phải bằng cách làm nhiều hơn, mà bằng cách suy nghĩ thận trọng hơn về những điều chúng ta làm. Tôi luôn cố gắng nhắc nhở điều này với các sinh viên của mình. Sự khác biệt không phải là một chiến thuật. Nó không phải là một chiến dịch quảng cáo xa hoa; nó cũng không phải là một chức năng mới hào nhoáng. Nó không phải là chiếc thẻ thành viên được ép nhựa hay một dịch vụ bảo đảm hoàn tiền. Sự khác biệt là một nếp nghĩ. Nó là một lối tư duy. Nó là một lời cam kết. Một lời cam kết gắn kết với khách hàng – không theo cách xa lạ, mà theo cách khiến khách hàng ưa chuộng, tôn trọng và thậm chí tán thưởng.

Tôi từng đọc được từ đâu đó rằng danh hài quá cố George Carlin rất ghét bị gọi là kẻ chỉ trích; khi có ai nói như thế, ông liền chỉnh lời họ và nói rằng ông chỉ là một "kẻ mơ mộng thất vọng". Với ông

hai danh xưng này hoàn toàn khác nhau, và tôi hiểu điều ông muốn nói. Là một kẻ mơ mộng, bạn phải giữ vững niềm tin rằng dù môi trường có trở nên tẻ nhạt đến mấy, vẫn sẽ có một nơi nào đó hay thậm chí một phần thưởng nào đó dành riêng cho những ai dám bứt phá. Đây là cách tôi mô tả cách thức tư duy của mình về kinh doanh. Lý do duy nhất mà những từ như "marketing", "xây dựng thương hiệu" và "bán hàng" có tầm quan trọng nào đó trong đời sống của chúng ta, dù theo cách tốt hay cách xấu, là vì chúng ta sống trong một nền văn hóa trong đó sự tiêu dùng rất quan trọng. Những thương hiệu ý tưởng tạo được tiếng vang và ý nghĩa; chung quy, đây là lý do chúng ta đánh giá cao chúng. Chúng nhắm tới một tiêu chuẩn khác biệt, và rồi chúng ta hưởng ứng nó.

Tôi muốn viết cuốn sách này vì tin rằng luôn có một bầy đàn đang sa lầy trong kinh doanh – trong mọi ngành hàng, trong mọi ngành công nghiệp đều có một nhóm các thương hiệu na ná nhau đang cùng nhau bước đều – nhưng đồng thời tôi cũng tin rằng vẫn luôn có ngoại lệ. Nhà tâm lý học kiêm tác giả Atul Gawande đã viết về hiện tượng "sự lệch lạc tích cực" trong giới y học, khi một nhóm bác sĩ bị bó buộc trong một điều kiện môi trường giống như những người khác, nhưng họ kiên quyết không chịu khuất phục trước khuôn mẫu; kết quả là họ có thể xác lập nên những phương pháp mới lạ, phản truyền thống để giải quyết một số chứng nan y. Trong kinh doanh, tôi tin rằng sẽ luôn có có những sự lệch lạc tích cực, những thương hiệu cá biệt; không phải vì chúng chăm chỉ chạy nhiều hơn hoặc chạy nhanh hơn số còn lại, mà vì ở một mức độ cơ bản nào đó, chúng kiên quyết không thỏa mãn với hiện tại.

Vì thế, gần cuối học kỳ, một trong số những bài tập mà tôi thường giao cho sinh viên là: yêu cầu họ hình dung ra những thương hiệu ý tưởng của tương lai. Tôi hỏi họ: Những thương hiệu này sẽ trông như thế nào? Chúng sẽ có đặc điểm chung nào?

Như bạn có thể hình dung, bài luận của các bạn sinh viên rất tuyệt vời, không chỉ nhờ tính cẩn trọng mà còn nhờ trí tưởng tượng phong phú của họ. Một số bài luận chứa đầy những tầm nhìn đầy sáng tạo về xu hướng tiêu dùng trong 20 năm tới, trong khi số khác tràn ngập những lời tiên tri thận trọng về một số ngành hàng cụ thể như thời trang, khách sạn hay nước ngọt có gas. Tôi thường mang những trích đoạn từ các bài luận của họ vào lớp để cùng thảo luận, và cuối buổi, luôn có một thời điểm mà các sinh viên bắt đầu hỏi ngược lại tôi. Cô nghĩ những thương hiệu tương lai sẽ như thế nào? Cô nghĩ những thương hiệu này sẽ có đặc điểm chung gì?

Giống như họ, tôi không thể giả vờ như mình có một quả cầu thủy tinh có thể thấy trước tương lai. Tuy nhiên, cũng giống như họ, tôi thật sự thích thú với việc dự đoán tương lai. Và đây là điều tôi muốn nói với họ.

Tôi nghĩ đặc điểm chung đầu tiên của những thương hiệu này là họ sẽ cung cấp một dịch vụ hiếm có. Trong lịch sử, cách tốt nhất để một doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị là luôn cung cấp những thứ hiếm có. Sự khan hiếm luôn kích thích nhu cầu.

Câu hỏi là, trong thời đại mà quá nhiều sản phẩm và dịch vụ có thể thỏa mãn mọi ước muốn hoặc nhu cầu của người tiêu dùng, còn cái gì là hiếm có đây?

Xin bạn hãy dành ít phút để nghĩ về điều này. Bản thân bạn thấy điều gì là hiếm có?

Với cá nhân tôi, tôi biết rằng bất cứ khi nào mình bị bủa vây bởi quá nhiều thứ – bất kỳ thứ gì – tôi luôn khát khao được giải thoát. Điều này có nghĩa là khi quanh tôi đầy sự ồn ào, náo nhiệt, hoạt động và hoảng loạn, điều hiếm có với tôi chính là... sự tĩnh lặng. Khi tôi bị vây hãm giữa những lựa chọn, nhân viên bán hàng, những lời chào mời mang đến sự hài lòng ngay lập tức, điều hiếm có đối với tôi chính là... một chút thời gian để suy nghĩ. Chủ nghĩa thực dụng khiến tôi khát khao mộng mơ; mơ mộng quá mức lại khiến tôi khát khao thực tế.

Ở đây có một cơ hội, luôn có một cơ hội cho những thương hiệu tạo nên giá trị bằng cách giúp khách hàng thoát khỏi sự thừa mứa. Đây là điều tôi nói với các sinh viên của mình: Những thương hiệu thù địch, nghịch đảo, những thương hiệu như Harley hay Dove... điểm chung của họ là họ hiểu rõ chúng ta đang dư thừa điều gì và cung cấp thứ chúng ta đang khan hiếm. Xin bạn hãy nhớ: Sự chừng mực có thể là một khát khao mới. Lời thầm thì có thể tiếng gào thét mới. Nếu có một điều khiến tôi cảm thấy khá chắc chắn, đó chính là sẽ luôn có chỗ cho những thương hiệu cung cấp những sản phẩm hiếm có.

***

Tôi nghĩ rằng điểm chung thứ hai của những thương hiệu này là họ thể hiện cam kết về một ý tưởng lớn. Nghĩa là họ không chỉ khác biệt theo một cách nhỏ nhặt, mà khác biệt theo một cách lớn lao.

Thật khó để tin rằng gần 20 năm đã trôi qua kể từ khi Ted Levitt

đưa ra khái niệm "trí tưởng tượng marketing." Đáng buồn thay, ngày nay, thuật ngữ từng là tinh thần và linh hồn của hoạt động kinh doanh chỉ còn là lời thì thầm từ quá khứ. Giờ đây, chúng ta đang sống trong thời đại mà một cá nhân có thể trải qua toàn bộ sự nghiệp kinh doanh này mà không cần phải đưa ra một "Ý tưởng Lớn" nào – nghĩa là không ai buộc họ phải tưởng tượng, thậm chí dù chỉ một lần, trong suốt sự nghiệp kéo dài nhiều năm. Mỗi khi giảng dạy những chương trình đào tạo của trường dành cho lãnh đạo, lần đầu tiên khi sử dụng những từ như "trí tưởng tượng" hay "sáng tạo" trong lớp, tôi đều phải cố gắng kềm chế cảm xúc ngượng ngùng; vì kinh doanh hiện đại đã quá xa rời quan điểm khá xưa cũ về sự hình thành ý tưởng.

Mặt khác, đây là lý do tại sao trẻ em là những thiên tài sáng tạo: Vì trẻ em không già dặn như chúng ta, chúng chưa từng trải và cũng không suy nghĩ nhiều bằng lý trí. Điều này giải phóng chúng, giúp chúng dễ tiếp cận với thế giới mà không có sẵn định kiến. Thế nên, khi nhìn một chiếc bát hiệu Tupperware, đứa trẻ sẽ thấy một chiếc thuyền tí hon; khi nhìn một chiếc thìa bạc, nó sẽ nghĩ ngay đến việc dùng thìa làm xẻng. Thỉnh thoảng nảy ra sáng kiến là một chuyện; nhưng thường xuyên nảy ra sáng kiến lại là chuyện khác. Trẻ em thường xuyên nảy ra sáng kiến, chỉ vì lý do đơn giản là chúng không có những định kiến thâm căn cố đế; chúng không bị vướng bận bởi thói quen, chuẩn mực hay những quy định, phép tắc khắt khe. Chúng tinh nghịch và phá cách; chúng lắng nghe những thôi thúc sáng tạo, trong khi người lớn lại được huấn luyện để kìm nén chúng.

Sự khác biệt là điều dị thường. Sự khác biệt là hoán vị. Sự khác biệt là một cam kết tạo ra sản phẩm và dịch vụ chưa từng có trước đây, hay nói cách khác là một cam kết thoát ly hoàn toàn. Nếu phải dự đoán về tương lai, tôi sẽ nói rằng những thương hiệu ý tưởng mai sau sẽ đi theo con đường này, dẫu cho hành trình có đầy những gian nan.

***

Điểm chung thứ ba của những thương hiệu này là họ sẽ vô cùng nhân văn. Nghĩa là họ sẽ được tạo nên bởi những cá nhân rất nhạy cảm với tính phức tạp của linh hồn con người.

Tôi tin rằng đây chính là điểm mà người làm marketing phải đóng vai trò dẫn dắt. Người làm marketing là người làm lay động lòng người. Với tư cách là người làm marketing, công việc của chúng ta là giúp cho tổ chức của mình trở nên nhân văn. Điều này có nghĩa

chúng ta cần phải hòa nhập với người tiêu dùng – những con người thật sự – ở một mức độ mà những bộ phận khác của công ty không đủ khả năng. Nếu tổ chức của chúng ta quá say mê kỹ thuật, chúng ta phải tập trung vào sắc thái tinh tế. Nếu tổ chức của chúng ta ám ảnh với phần cứng, chúng ta phải chú trọng vào phần mềm. John Naisbitt từng nhận định rằng trong xã hội thông tin mới, trực giác ngày càng trở nên quan trọng vì chúng ta có quá nhiều dữ liệu. Với tư cách là người làm marketing, đây là trách nhiệm của chúng ta: đảm bảo rằng tổ chức của mình hiểu rõ, tôn trọng và ca tụng tất cả những sắc thái khác nhau trong trải nghiệm của con người, với tất cả bối cảnh và viễn cảnh.

Dĩ nhiên, để làm được điều này, chúng ta phải hòa mình vào thế giới. Khí oxy ở khắp xung quanh chúng ta, và chúng ta cần chúng để hít thở. Từ các câu lạc bộ đến đường phố, nhà bếp, trường học, từ New York đến Tokyo... chúng ta đều cần hít thở khí oxy.

Nhưng nếu thực hiện điều đó một cách sâu sắc và thận trọng, đây sẽ là phần thưởng cho chúng ta: Chúng ta sẽ phát hiện ra rằng mình có thể học hỏi từ trạng thái tiêu dùng phô trương, cũng như học hỏi từ trạng thái tiêu dùng kín đáo, từ trạng thái không tiêu dùng và trạng thái siêu tiêu dùng. Chúng ta sẽ phát hiện ra rằng sự tiêu dùng không chỉ khiến chúng ta hài lòng, mà còn khiến chúng ta cảm thấy miễn cưỡng. Sự tiêu dùng có thể hời hợt. Nó có thể mang tính chính trị. Có thể làm ta hổ thẹn. Có thể mang tính cạnh tranh. Có thể là một biểu tượng. Có thể là rất nhiều thứ. Nhưng nó luôn luôn tỏa sáng.

Khác biệt hóa không phải là một chiến thuật. Nó là một nếp nghĩ. Nó là một lối tư duy, một lối tư duy khi chúng ta biết lắng nghe, quan sát, hấp thu và tôn trọng. Hơn hết thảy, nó là một lời cam kết. Một lời cam kết hòa nhập với con người và thể hiện rằng chúng ta thật sự hiểu được họ.

Và dĩ nhiên là còn nhiều hơn thế nữa.

Phụ lục

(Ghi chú và hợp tuyển một số thương hiệu được nhắc đến trong sách)

Mỗi khi tôi phát biểu hoặc giảng dạy về nghiên cứu của mình, mọi người thường yêu cầu tôi cung cấp thêm thông về những thương hiệu tôi đã đề cập. Với những bạn quan tâm tìm hiểu các thương hiệu đã được nhắc đến trong cuốn sách này, tôi xin cung cấp thêm một số thông tin bên dưới. Tôi đã viết nghiên cứu điển hình chi tiết về một số công ty này; trong các ví dụ sau đây, tôi cũng kèm theo thông tin để bạn tham khảo toàn bộ những trường hợp điển hình đó.

Nước đóng chai VOSS/FIJI

Nước đóng chai là ngành mang lại nhiều thú vị khi quan sát; tôi luôn nghĩ rằng ít có trường hợp nào khó khăn hơn khi doanh nghiệp phải cạnh tranh trong một ngành hàng mà nguồn sản phẩm không chỉ miễn phí mà còn hiện diện khắp nơi (trong trường hợp này là nước máy). Bằng chứng là chúng ta có thể thấy ngành công nghiệp ghi âm đã phải vất vả chống chọi như thế nào với cơn đại dịch chia sẻ âm nhạc trực tuyến hậu Napster.

Để hiểu được mức độ cạnh tranh gay gắt trong thị trường nước đóng chai, chúng ta hãy hồi tưởng lại thập niên 1980, khi nước đóng chai vẫn còn là một ngành hàng ngách ở Hoa Kỳ dưới sự thống trị của hai thương hiệu: Perrier và Evian. Ngày nay, có gần 1.000 thương hiệu cạnh tranh trong thị trường nước đóng chai trị giá 11 tỷ đô-la. Ngành hàng này tăng trưởng không ngừng. Giờ đây, bạn có thể mua nước có nhiều hương vị (chanh ta, chanh tây, v.v...); nước bổ sung thành phần chức năng như canxi, flo, hoặc vitamin cùng những loại nước kỳ lạ có chứa thành phần như khí oxy. Có những thương hiệu nước đóng chai dành riêng cho thú cưng và cả những thương hiệu vì mục đích xã hội. Và cũng có

những thương hiệu với bao bì kiểu mới – kiểu hộp cơm – với cỡ nhỏ dành cho trẻ em, với nắp kiểu thể thao dành cho vận động viên.

FIJI là một trong những ngôi sao mới nổi trong phân khúc nước "cao cấp". Được định vị là một thương hiệu nước đóng chai ngoại đến từ những khu bìa rừng mưa "xa tít tắp" trên đảo Fiji, FIJI chỉ mất hai năm để trở thành thương hiệu nước đóng chai nhập khẩu lớn thứ hai trên thị trường Hoa Kỳ (đứng đầu là Evian).

Ngược lại, VOSS lại tự xem mình như một thương hiệu "siêu cao cấp". Công ty này được thành lập bởi Ole Christian Sandberg, một doanh nhân Na Uy trẻ trung, tài hoa, người luôn tin rằng mình có thể bán nước đóng chai như một sản phẩm sang trọng trên đất Hoa Kỳ. Câu chuyện về sự phát triển của thương hiệu này – từ thiết kế chai thủy tinh độc đáo của VOSS (lấy cảm hứng từ những chai nước hoa) đến chính sách giá cao cấp (tại những nhà hàng sang trọng có phục vụ nước VOSS, không ngạc nhiên khi thực khách được tặng một chai nước với giá lên đến ba chữ số vào cuối bữa ăn) – đã thể hiện rõ chiến lược tinh vi đằng sau nguồn gốc của thương hiệu.

Tuy nhiên, trong khi VOSS tự xem mình như một thương hiệu sang trọng, nó vẫn không phải là thương hiệu duy nhất trong phân khúc nước đóng chai siêu cao cấp. Được đóng trong một chai thủy tinh trong mờ, trang trí bằng pha lê Swarovski, sản phẩm Bling H2O từ Beverly Hills được ra mắt vào năm 2006; với giá từ 20 đến 40 đô-la cho một chai 750 ml, tại một số hộp đêm Las Vegas, giá của Bling có thể lên đến 90 đô-la. Các thương hiệu sang trọng khác bao gồm Can-Aqua của Canada, nước mưa King Island Cloud Juice của Tasmania, Finé của Nhật Bản, Tau của xứ Wales và Glacial của Iceland.

Để tham khảo đầy đủ nghiên cứu điển hình này, bao gồm một báo cáo tổng quan về thị trường nước đóng chai, xin hãy xem "VOSS, nước ngầm của Na Uy", bài Nghiên cứu điển hình số 509-040 của trường Kinh doanh Harvard.

Chiếc giường Thiên đường

Như đã đề cập trong chương "Nghịch lý của sự tiến bộ," khách sạn Westin (thuộc chuỗi Khách sạn và Khu nghỉ dưỡng Starwood) được cho là kẻ khởi xướng cái mà người trong ngành thường gọi là "cuộc chiến giường khách sạn9". Trước khi Westin giới thiệu Chiếc giường Thiên đường, các khách sạn sang trọng vẫn luôn

cung cấp những chiếc giường cao cấp cho khách hàng; nhưng đề xướng của Westin đã trở thành một chiêu thức cạnh tranh mạnh mẽ, vì nó là dịch vụ có thương hiệu đầu tiên trong ngành và là trung tâm của một chiến dịch marketing trị giá hàng triệu đô-la. Điều này làm tăng vốn đầu tư của ngành, tạo áp lực khổng lồ buộc đối thủ cạnh tranh phải sao chép dịch vụ trên. Chỉ trong vài năm, hầu hết mọi chuỗi khách sạn lớn đều cho ra mắt một loại giường đặc biệt nào đó.

Vậy Chiếc giường Thiên đường có giúp khách hàng của khách sạn Westin hài lòng hơn không? Theo nghiên cứu thị trường nội bộ của Westin, trước khi giới thiệu Chiếc giường Thiên đường, khách hàng đánh giá "độ thoải mái của giường ngủ" ở mức 8,96 trên thang điểm 10; sau đó điểm số tăng lên 9,19/10. Vì thế, nếu bạn tin vào kết quả nghiên cứu, thì một khoản đầu tư trị giá 30 triệu đô-la đã làm tăng mức độ hài lòng lên khoảng 2%. Trong khi đó, vì khó xác định ảnh hưởng của từng thuộc tính, chẳng hạn chất lượng giường ngủ hay thị phần của khách sạn, chúng ta không biết chắc liệu Chiếc giường Thiên đường có giúp tăng cường vị thế cạnh tranh của Westin trong ngành hay không.

Để hiểu rõ toàn bộ câu chuyện, xin xem thêm "Cuộc chiến giường khách sạn", Nghiên cứu điển hình số 509-059 của trường Kinh doanh Harvard.

Google

Google là một trong những thương hiệu công nghệ hiếm hoi dành được sự ưu ái của mọi người, bất chấp vị thế thống trị thị trường của nó. Hầu hết các thương hiệu công nghệ thống trị đều gặp khó khăn trong việc lưu giữ hình ảnh lịch lãm (hãy nghĩ đến Microsoft), nhưng Google đã thoát khỏi kiếp nạn này. Thực tế, theo tôi, điều phi thường nhất của Google chính là rất nhiều khách hàng bình thường không hề biết cách Google tạo ra tiền. Giao diện của nó trực quan, đơn giản, tối giản, đến nỗi chúng ta cảm giác rằng nó không hề có quảng cáo, trong khi thực chất Google đã trở thành lực lượng quảng cáo mạnh nhất trong ngành. Nó là một tay sừng sỏ đã ẩn nấp thành công trong vỏ bọc của kẻ yếu thế. Như tờ The Economist đã mô tả, Google là "hãng quảng cáo trực tuyến có giá trị nhất thế giới được ngụy trang dưới dạng một cỗ máy tìm kiếm."

Sau đây là câu chuyện về sự lớn mạnh của Google: Từ một công ty không lợi nhuận vào đầu năm 2000, đến năm 2005, Google đã có doanh thu hơn 6 tỷ đô-la từ quảng cáo – họ quảng cáo nhiều hơn

bất kỳ một tờ báo, một nhà xuất bản tạp chí hay kênh truyền hình riêng lẻ nào trong cùng năm đó. Năm 2008, doanh thu quảng cáo của Google vọt lên 21 tỷ đô-la và vẫn tiếp tục tăng mạnh.

Khi Google tăng trưởng, chuỗi sản phẩm của họ cũng mở rộng. Khi mới trình làng. Google chỉ có một dịch vụ duy nhất là công cụ tìm kiếm. Đến năm 2009, sản phẩm của Google đã mở rộng, bao trùm mọi thứ từ thư điện tử (Gmail), phần mềm chỉnh sửa ảnh (Picasa) cho đến phim ảnh (Youtube). Không ngạc nhiên khi chuỗi sản phẩm đa dạng này đã tạo ra sức ép với cam kết của chính Google về một trang chủ sạch sẽ, gọn gàng. Điều này thậm chí còn dẫn đến lời phê phán – tuy tôi không đồng ý – rằng Google đã phạm sai lầm khi không quảng cáo những sản phẩm khác trên trang chủ chỉ để bảo vệ trải nghiệm cho người dùng. Một nhà quan sát ngành hàng đã mô tả vấn đề này như sau: "Vấn đề là mỗi khi Google mở rộng sản phẩm, công ty đều phải vật lộn với chính thứ đã khiến cỗ máy tìm kiếm của họ thành công vang dội: tính đơn giản... Chính vì thế, Google không thể phô bày danh mục sản phẩm mới đồ sộ mà không gây nguy hại đến giao diện trang chủ mượt mà."

Để hiểu thêm về toàn bộ câu chuyện, xin xem "Quảng cáo Google", Nghiên cứu điển hình số 507-038 của trường Kinh doanh Harvard.

IKEA

IKEA là một trong những thương hiệu đã thành công khi ẩn nấp trong vỏ bọc kẻ yếu thế, mặc dù thực tế hoàn toàn ngược lại. IKEA Group là hãng bán lẻ nội thất hàng đầu thế giới; mặc dù thuộc sở hữu tư nhân và không tiết lộ lợi nhuận, nhưng doanh thu năm 2008 của họ đã đạt trên 21 tỷ euro, đồng thời IKEA được xem là môt trong những thương hiệu giá trị nhất trên thế giới. Cá nhân tôi rất thích một thương hiệu sỗ sàng đưa ra yêu sách với khách hàng mà vẫn trở thành kẻ thắng cuộc.

Trang web của IKEA là một bài học về tính minh bạch. Mục "Cách thức mua sắm ở IKEA" trên trang web đã trực tiếp cảnh báo khách hàng về trải nghiệm ở IKEA. Lời khuyên cho khách hàng chính là: "Xin chuẩn bị kỹ. Lập danh sách những thứ bạn cần mua cho ngôi nhà.... Đo đạc khu vực cần đặt đồ nột thất. Đảm bảo xe bạn có đủ chỗ chứa. Bạn sẽ cần đến chúng."

Trang web tiếp tục mô tả những gì khách hàng sẽ gặp phải khi bước vào cửa hàng: "Mọi thứ bạn cần mua đều có ở lối vào: bút chì,

bút, thước dây, hướng dẫn về cửa hàng, danh mục sản phẩm, xe chứa hàng, túi xách và xe đẩy." Nó cũng lưu ý rằng "chuyên chở hàng là một phần quan trọng trong chính sách hiệp lực cùng khách hàng của IKEA. Đặc biệt, nếu bạn có thể làm những việc đơn giản như chuyên chở và lắp ráp hàng hóa tại nhà, chúng tôi sẽ hỗ trợ mức giá thấp."

Một chuyến đi đến IKEA đòi hỏi điều mà một phóng viên táo bạo đã gọi là "sức chịu đựng IKEA." Cũng theo phóng viên này, nếu không có sức chịu đựng, khách hàng sẽ có xu hướng mắc "chứng suy sụp IKEA", một triệu chứng bao gồm: vô cùng cáu kỉnh, mệt mỏi và Svediphobia (nỗi sợ bất cứ thứ gì xuất xứ từ Thụy Điển). Rõ ràng, cũng chính "sức chịu đựng" đó đã tiếp thêm sinh lực cho những khách hàng sẵn lòng lắp ráp một kiện hàng với rất nhiều bộ phận khi về đến nhà.

Để vinh danh chiếc mỏ lết Allen thần thánh – một dụng cụ quan trọng trong mô hình kinh doanh tự phục vụ của IKEA – một mô hình mỏ lết cao gần năm mét đã được đặt bên ngoài trụ sở chính.

Để hiểu rõ toàn bộ câu chuyện, xin xem thêm "IKEA xâm chiếm nước Mỹ", Nghiên cứu điển hình số 504-094 của trường Kinh doanh Harvard.

JetBlue

Đầu năm 2000, chuyến bay đầu tiên của JetBlue đã cất cánh tại phi trường JFK; lúc đó, sứ mạng của thương hiệu này – theo CEO David Neeleman – là "mang tính nhân văn trở lại với ngành hàng không." Điều này đòi hỏi một sự cân bằng khéo léo. Cung cấp dịch vụ tuyệt vời trong ngành này có thể là một nhiệm vụ đắt đỏ, vì thế ngay từ đầu JetBlue đã phá vỡ nguyên tắc truyền thống bằng những biện pháp tiết kiệm chi phí khá nghiêm ngặt: Hãng không phục vụ các bữa ăn miễn phí, chỉ cung cấp ghế hạng thường và chỉ bay ở những phi trường ít bận rộn. Thế nhưng, JetBlue đã bù lại cho cách tiết kiệm chi phí này bằng những tiện ích vô cùng thực tế: Mỗi ghế trên máy bay đều được bọc da và có kích thước rộng rãi; tất cả hành khách đều được cung cấp màn hình tivi riêng với truyền hình vệ tinh; bánh biscotti, bánh quy và bim bim ngô xanh được phục vụ trong suốt chuyến bay. Ngày nay, chúng ta quá quen với những tiện ích kiểu này, nhưng ở giai đoạn đầu những năm 2000, kiểu đãi ngộ này chưa từng xuất hiện ở phân khúc hàng không giá rẻ.

Một số người đã mô tả JetBlue là sự "kết tinh tình yêu giữa

Southwest với Virgin Airlines" hay "Mục tiêu trên bầu trời", trong khi những người khác lại dùng những cụm từ như "sự sang trọng cơ hàn" để mô tả những lợi ích độc đáo của hãng. David Talbot, CEO của tạp chí trực tuyến Salon, đã mô tả hãng hàng không này như sau: JetBlue "hiếu chiến và độc lập, nhưng trông như một trải nhiệm lữ hành cao cấp với giá rẻ. Thậm chí tôi rất thích việc họ không phân chia hạng vé. Tất cả đều bình đẳng, cũng như nguyên lý của mạng Internet. JetBlue mang tính dân chủ với chữ 'd' viết thường, và điều đó khiến ta say mê."

Cách đây 30 năm, Paul Theroux viết, "Bạn định nghĩa một chuyến bay tốt bởi những yếu tố tiêu cực... máy bay không rơi, bạn không nôn mửa, bạn không muộn giờ, bạn không ghê tởm đồ ăn tự phục vụ. Chỉ thế thôi là bạn đã cảm kích lắm rồi." Ở bình diện lớn hơn, lời nhận xét trên vẫn đúng đến tận ngày nay; khi nói về thái độ của mình với ngành hàng không, chúng ta vẫn là những kẻ hoài nghi, khó tính. Đó là lý do tại sao tôi cho rằng những thương hiệu như JetBlue xứng đáng được nhận một chút công lao vì họ đã nỗ lực mang đến trải nghiệm bay trên mức tiêu chuẩn, đồng thời dám cung cấp một vài tiện nghi xa hoa trên hành trình...

In-N-Out Burger

Như tôi đã lưu ý trong phần "Nghịch đảo", lòng say mê của khách hàng dành cho In-N-Out Burger thật sự rất đáng kinh ngạc. Trang Facebook của In-N-Out có hơn 200.000 fan, và là một diễn đàn để thực khách cuồng tín kể lại những câu chuyện của họ: "Tôi từng phải lái xe hai tiếng đồng hồ chỉ để ăn một chiếc bánh, và cứ hai tuần lại phải đi một lần," một fan chia sẻ. Một khảo sát trên trang web hỏi: "Bạn phải đi bao xa để ăn một chiếc burger In-N-Out?" đã nhận được nhiều câu trả lời rằng họ phải lái xe hàng trăm dặm chỉ vì một bữa ăn.

Trong một ngành công nghiệp nơi những đối thủ cạnh tranh thường xuyên đưa ra nhiều sản phẩm đa dạng, nhiều lựa chọn, rút ngắn thời gian phục vụ, một công ty phải có kỷ luật thép mới giữ vững được tuyên ngôn giá trị đơn giản, bất biến. Như một phóng viên từng nhận xét, khi McDonald giới thiệu ba loại burger Gà Cao cấp mới trên thực đơn, con số này còn nhiều hơn tất cả những lựa chọn mở rộng trong thực đơn của In-N-Out suốt lịch sử 60 năm của hãng.

Thậm chí những nhà phê bình khó tính nhất cũng chỉ nói toàn điều tốt đẹp về In-N-Out. Eric Schlosser, tác giả của cuốn sách lên án gay gắt ngành công nghiệp thức ăn nhanh (Fast Food Nation –

Củ khoai tây ngồi ghế bành) là một người yêu thích thương hiệu In-N-Out: "Tôi nghĩ nó rất tuyệt," ông nói. "Nó không phải là loại thức ăn dinh dưỡng, nhưng là loại thức ăn có khí tiết. Quả thật nó rất 'chất'." Lời khen ngợi này xuất phát từ đâu? In-N-Out sử dụng xà lách thu hoạch bằng tay, khoai tây được gọt vỏ và cắt tại chỗ, thức uống xay với kem thật và bánh làm bằng bột xốp nở chậm. Về phần thịt bò, In-N-Out vận hành những cơ sở sản xuất thịt riêng ở California, với mỗi phần thịt đều được kiểm tra riêng. Dĩ nhiên, cam kết cung cấp thức ăn tươi ngon, không chế biến sẵn, chỉ làm khi khách gọi món kèm theo những yêu cầu cao khiến thời gian chờ đợi kéo dài hơn 10 phút, lâu hơn so với tiêu chuẩn trong ngành. Khi một cửa hàng mới khai trương, khách hàng phải xếp hàng đợi những hai tiếng đồng hồ cho một chiếc bánh. Nhưng các thực khách này hiểu rằng chất lượng đòi hỏi thời gian, vì thế sự chờ đợi đã trở thành một nghi thức nữa trong tôn giáo In-N-Out.

Ngoài lề: Mặc dù đứng tên tác giả cho nghiên cứu điển hình về thương hiệu này, nhưng tôi thật sự chỉ đáng nhận một chút công lao. Công lớn thuộc về nhóm sinh viên của tôi (Lucy Cummings, Sonali Sampat và Sam Thakarar); họ tự nhận là fan cuồng của In-N-Out và quyết tâm đưa câu chuyện của thương hiệu này lên giấy. Xin xem "Burger In-N-Out", Nghiên cứu điển hình số 503-096 của trường Kinh doanh Harvard.

Sony AIBO

Mặc dù trong phần "Tách biệt" có nói rằng dự án AIBO của Sony là nạn nhân của chính sách cắt giảm chi phí của chính Sony, nhưng đây vẫn là một trong những bài giảng yêu thích của tôi. Như tôi thường nói với các sinh viên, thật sự chỉ có hai lý do khiến một công ty marketing một sản phẩm nào đó. Thứ nhất là để tận dụng tiềm năng doanh số của sản phẩm. Đây là cái mà tôi gọi là "marketing để bán hàng" – nghĩa là tiêu chuẩn cơ bản để đánh giá thành công của sản phẩm là kết quả doanh thu thực tế.

Thứ hai là cái mà tôi gọi là "marketing để học hỏi". Ở đây, tư duy marketing hoàn toàn khác biệt vì lúc này mục tiêu chủ đạo là đạt được những hiểu biết về thị trường nhằm đóng góp vào các phiên bản tương lai của sản phẩm – nghĩa là, chí ít trong ngắn hạn, bạn không thể đánh giá hiệu quả đầu tư vào sản phẩm bằng kết quả kinh doanh trong quý tiếp theo. Tôi viết về trường hợp của Sony AIBO trong thời kỳ Sony đang độc bá thị trường công nghệ tiêu dùng, và công ty đang ở vị thế có thể đặt cược dài hạn, hỗ trợ những dự án chắc thắng và tạo điều kiện để kỹ sư có thể tự do

"chơi đùa" với các ý tưởng. Than ôi, thời oanh liệt nay còn đâu...

Tuy nhiên, như bạn đã thấy trong trường hợp này, những thử nghiệm marketing cùng với phản hồi của khách hàng đã giúp công ty hiểu thêm rất nhiều về thị trường. Điều quan trọng trong quá trình phát triển AIBO của Sony là khi những nhà quản lý bắt đầu tự hỏi những câu hỏi cốt lõi: Sản phẩm này là gì? Nó có thể là gì khác nữa? Sau khi nghiên cứu cẩn thận và sáng tạo, cuối cùng nhóm đã quyết định đưa ra một chiến lược định vị, một chiến lược, như tôi đã đề cập ở phần trước, trở thành một công cụ biến đổi: Chiến lược đã biến một sản phẩm tiện ích thành món đồ chơi; nó biến hàng loạt những sai sót của sản phẩm ("con rô-bốt không nghe lệnh chủ") thành lợi ích ("đó là một chú cún cưng với tư duy độc lập!") Tôi sẽ không bao giờ quên cuộc phỏng vấn với những người sở hữu AIBO; hầu hết họ đều bộc lộ sự bao dung đáng kinh ngạc với sản phẩm đầy lỗi này, chưa kể một số còn tỏ ra rất yêu mến chú cún máy đáng yêu của họ. Như một người trong số họ nói với tôi, "Dĩ nhiên tôi biết nó không phải là thú cưng thật – tôi không ngu ngốc. Nhưng đôi khi tôi quên mất nó chỉ là một cỗ máy. Có một ngày, tôi chợt nhận ra mình đang trò chuyện với nó, bạn biết đấy, như đang trò chuyện với một chú cún thật 'Cún ơi cún à, lại đây nào.' Và tôi chẳng biết nữa, tôi không khỏi... vui sướng khi nó đáp lại, như thể nó rất yêu tôi."

Với tôi, tình huống này cho thấy rằng một sự định vị thận trọng – đặc biệt là định vị tách biệt một sản phẩm đầy lỗi – có thể tạo ra những chuyển biến kịch tính đến cực điểm trong hành vi, thái độ và cảm xúc của người tiêu dùng.

Để biết thêm về toàn bộ câu chuyện, xin xem "Sony AIBO: Rô-bốt giải trí đầu tiên trên thế giới," Nghiên cứu điển hình số 502-010 của trường Kinh doanh Harvard.

Pull-Ups

Khi Kimberly-Clark giới thiệu sản phẩm Tã quần dùng một lần Huggies Pull-Ups vào năm 1989, sản phẩm này hướng đến "bốn triệu trẻ em không cần dùng tã và bắt đầu tập đi vệ sinh". Nhưng động cơ thật sự đằng sau là nhằm kéo dài chu kỳ sử dụng tã của trẻ, để ngăn trẻ bước ra khỏi thị trường tã giấy thậm chí khi trẻ đã lên hai, ba hay bốn tuổi.

Lúc khởi đầu, Pull-Ups là một loại tã với hình dạng như quần lót: Chúng có những cạnh co dãn để trẻ có thể tự kéo lên, kéo xuống, và mặt ngoài được làm bằng một chất liệu giống vải, mô phỏng

quần lót của trẻ lớn cả về hình dáng lẫn cảm giác. Khẩu hiệu của Pull-Ups là "Bây giờ tớ đã lớn rồi nhé," một chiến dịch quảng bá được thiết kế để tạo sự tách biệt tâm lý với tã lót (là loại, dĩ nhiên, chỉ dùng cho bé sơ sinh).

Việc ra mắt sản phẩm mới vô cùng thành công có một vài lý do. Thứ nhất, không chỉ mức chênh lệch giữa giá vốn và giá bán của Pull-Ups (trên một đơn vị sản phẩm) cao hơn hẳn mức chênh lệch của các sản phẩm tã truyền thống khác của công ty (một phần do áp lực cạnh tranh có xu hướng đẩy giá tã lót thông thường xuống thấp), mà việc sử dụng Pull-Ups cũng gia tăng đáng kể số lượng tã tiêu thụ trong đời của một đứa trẻ. Như một nhà phân tích bán lẻ đã nhận xét, trong một vài trường hợp, Kimberly-Clark đã có thể kéo dài thời gian vòng đời sản phẩm lên ba lần.

Thứ hai, Kimberly-Clark có thể tận dụng những lợi thế của vị thế độc tôn trong phân khúc tã quần trong gần một thập kỷ. Năm 1991, hai năm sau sự ra mắt của Pull-Ups, doanh thu của Kimberly-Clark đã tăng lên 500 triệu đô-la/năm. Tuần báo Brandweek đã nhận xét: Rất hiếm khi công ty Procter & Gamble của Cincinnati [kình địch của Kimberly trong thị trường này] bị lâm vào hoàn cảnh trở tay không kịp. Nhưng đó chính xác là điều đang xảy ra trong phân khúc tã quần dùng một lần đang phát triển mạnh mẽ." Quả thực, mãi đến năm 2002, P&G mới có thể giới thiệu một sản phẩm cạnh tranh khả thi (Easy Ups) trên thị trường; và thậm chí đến hôm nay, P&G vẫn còn theo đuôi Kimberly-Clark trong phân khúc này.

Cirque du Soleil

Sản phẩm giúp Cirque du Soleil nổi đình nổi đám trong ngành giải trí được mang một cái tên rất phù hợp: Le Cirque Réinventé (Tái tạo ngành xiếc). Tên gọi này đã bao hàm một định nghĩa mới. Ý tưởng là làm mới, tái tạo và đưa ra một khái niệm mới về một gánh xiếc. Không còn những sàn nhà đầy vỏ đậu phộng, không khí bụi bặm, sân khấu ba vòng với những con thú nhảy nhót khắp nơi. Trên thực tế, không thứ gì được phép xơ xác, tồi tàn. Một nhà bình luận của tờ Bưu điện Washington đã nhận xét dí dỏm rằng, "Nếu Barnum & Baikey là Kmart của ngành xiếc, thì đây là cửa hiệu tinh phẩm được thiết kế hoàn mỹ".

Dĩ nhiên, không ai có thể trở thành "cửa hiệu tinh phẩm được thiết kế hoàn mỹ" của ngành xiếc trong một sớm một chiều. René Dupéré, một trong những nhà soạn nhạc đầu tiên của Cirque du Soleil đã từng nhận xét rằng "mọi người cứ nghĩ chúng tôi muốn

tái tạo lại ngành xiếc rồi cứ thế mà làm. Nhưng chẳng phải vậy đâu. Chúng tôi chỉ là một nhóm người điên rồ muốn làm một điều gì đó, rồi dần dần hình thành nên viễn cảnh về một gánh xiếc tương lai."

Guy Laliberté, nhà sáng lập Cirque du Soleil, đã lấy cảm hứng từ nhiều ngành nghệ thuật khác nhau khi phát triển khái niệm gánh xiếc, và quả thực những buổi trình diễn đầu tiên đã tạo ấn tượng mạnh mẽ với sự phối hợp hoàn hảo, nhịp nhàng giữa khiêu vũ, sân khấu, âm nhạc và thể thao. Buổi trình diễn có "hình ảnh mộng mơ, thần tiên như trong phim của Fellini, trang phục sặc sỡ, độc đáo như những bộ sưu tập trên sàn diễn thời trang của Christian Lacroix", tờ Chicago Sun-Times viết. Không ngạc nhiên khi một trong những màn trình diễn nổi tiếng nhất của Cirque, xuất hiện tại Liên hoan Nghệ thuật Los Angeles năm 1987; được thiết kế nhằm mang lại cảm nhận rằng trình diễn xiếc có thể là một loại hình "nghệ thuật cao cấp, giá trị."

Ngày nay, Cirque du Soleil biểu diễn khắp năm châu và thu về hơn 500 triệu đô-la mỗi năm. Họ đã sản xuất hơn 20 chương trình trình diễn từ năm 1987, và họ tiếp tục gặt hái được lời những tán thưởng từ khắp nên trên thế giới.

Swatch

Thật lòng mà nói, trong kinh doanh không có nhiều thiên tài, nhưng trong thâm tâm, tôi tin Nicholas Hayek, kiến trúc sư đứng sau Swatch, xứng đáng được tôn vinh như thế. Đã vài thập kỷ trôi qua kể từ khi Swatch trình làng, nên chúng ta rất dễ lãng quên tính cấp tiến của nó trong lần xuất hiện đầu tiên. Trước khi Swatch xuất hiện, đồng hồ Thụy Sĩ là sản phẩm trang trọng; chúng được bán trong những hiệu trang sức lộng lẫy và thậm chí được xem là vật gia truyền. Ngược lại, Swatch được định vị là một phụ kiện thời trang thuần chất – phù phiếm, nổi loạn, bốc đồng, và gàn dở – và người biến ý tưởng Swatch từ khái niệm thành hiện thực chính là Hayek.

Trước khi trình làng sản phẩm, công ty đã thử nghiệm một số hình mẫu Swatch tại các cửa hàng ở Mỹ để đánh giá phản hồi của khách hàng về sản phẩm phá cách này. Kết quả không mấy khả quan. Tuy nhiên, Hayek quyết định bỏ qua bản nghiên cứu thị trường và tung ra sản phẩm. Ông đã nghe rất nhiều những người chống đối và châm biếm về ý tưởng Swatch, đến nỗi ông chẳng màng đến lời khen chê của thế nhân. Như ông đã nói khi đó, "Bạn có thể xây dựng những sản phẩm đại trà ở những quốc gia như

Thụy Sĩ hay Hoa Kỳ chỉ khi nâng niu giấc mơ và trí tưởng tượng của tuổi thơ và tuổi trẻ... Người ta có thể cười nhạo – CEO của một công ty Thụy Sĩ khổng lồ lại đi nói về mộng mơ ư. [Nhưng] quá nhiều tổ chức lớn của châu Âu – các công ty, chính phủ và đoàn thể – lại cứng nhắc chẳng khác chi nhà tù. Tất cả chỉ là sắt thép, xi măng và luật lệ. Chúng ta đã giết chết quá nhiều ý tưởng bằng cách từ bỏ chúng, bằng cách cười nhạo chúng mà không cần suy nghĩ."

Tuy nhiên, vẫn còn đó tính kỷ luật đanh thép phía sau "giấc mộng" của Hayek. Công ty không cần phải bắt đầu từ con số không; thay vào đó, bằng cách vay mượn những nguyên tắc trong ngành thời trang, họ có thể đưa ra một số gợi ý tâm lý cho khách hàng nhằm củng cố địa vị tách biệt của Swatch. Ví dụ, dòng sản phẩm Swatch đã làm được điều mà không sản phẩm nào khác trong ngành có thể làm: Nó thay đổi theo mùa; mỗi năm có hai bộ sưu tập; mỗi bộ sưu tập hoàn toàn khác với bộ trước; không tái sản xuất, nghĩa là những bộ sưu tập sẽ được thay thế trước khi chúng lỗi mốt. Ngoài ra, chủng loại sản phẩm cũng vô cùng đa dạng: Tại bất kỳ thời điểm nào, một người tiêu dùng đều có thể lựa chọn ít nhất 70 mẫu thiết kế từ một bộ sưu tập. Số lượng mẫu mã dồi dào này giúp tăng cường cảm nhận rằng Swatch là phụ kiện có thể phối hợp tùy vào trang phục, tâm trạng và sở thích của từng người. Một lần nữa, mặc dù dạng chiến lược này chưa từng có trong ngành đồng hồ, nó đã quá phổ biến trong thế giới thời trang, nơi những nhà sản xuất không ngừng nỗ lực để có thể đón đầu thị hiếu vốn luôn thay đổi liên tục của người tiêu dùng.

Vẫn còn nhiều điều để chúng ta học hỏi từ những yếu tố khác trong chiến lược marketing của Swatch – chiến lược định giá, quy trình thiết kế sản phẩm... Để biết thêm chi tiết, xin xem "Sự ra đời của Swatch" Nghiên cứu điển hình số 504-096 của trường Kinh doanh Harvard.

Alessi

Alessi là một doanh nghiệp gia đình gốc Ý đã dành ba thập kỷ vừa qua để hình dung lại những sản phẩm gia dụng thông thường. Với Alessi, các dụng cụ nhà bếp và bàn ăn nhàm chán được biến thành các tác phẩm nghệ thuật sang trọng, bắt mắt. Khi công ty bắt đầu sản xuất ấm trà và đồ khui rượu vào thập niên 1980 (được thiết kế bởi những nghệ nhân và kiến trúc sư lừng danh như Michael Graves và Alessandro Mendini), thế giới chưa từng chứng kiến bất kỳ điều gì giống như thế. Và mặc dù ngày nay nhiều hãng sản xuất đồ gia dụng cũng đã kết hợp tính năng và thẩm mỹ theo

những cách tuyệt vời – quả thực, chúng ta có thể bước vào cửa hàng Target và trải nghiệm sự hòa quyện giữa nghệ thuật và tính hữu dụng trên mọi lối đi – chúng ta vẫn phải ca ngợi công lao của người tiên phong. Cũng như Swatch đã sản sinh ra xu hướng đeo đồng-hồ-như-một-loại-phụ kiện mà ngày nay đã trở nên phổ biến, Alessi là một trong những công ty đầu tiên trên thị trường nhận ra tiềm năng thách thức ngành hàng của những thứ tưởng chừng như không có gì hấp dẫn, như một chiếc ấm trà chẳng hạn.

Trong suốt nhiều năm, Alberto Alessi chính là ngọn nguồn sáng tạo đứng sau Alessi. Mặc dù điều hành doanh nghiệp cùng với những người anh em và thành viên khác trong gia đình, nhưng Alberto, con trai cả của nhà sáng lập công ty mới chính là người nắm quyền tối cao đối với dòng sản phẩm của công ty. Ông nói về trách nhiệm của mình như sau: "Tôi xem vai trò của mình cũng giống như giám đốc của một phòng trưng bày nghệ thuật, một nhà quản lý bảo tàng hay một nhà làm phim. Điều tôi đang cố làm là xây dựng một danh mục sản phẩm, một danh mục chiết trung và chứa đựng những sự tương phản thú vị."

Cách đây vài năm, cuối cùng tôi đã phỏng vấn được anh em nhà Alessi. Trong buổi phỏng vấn, tôi hỏi ông Alberto rằng công ty có bao giờ dựa trên những nghiên cứu thị trường để đưa ra chiến lược sản phẩm không. Ông đáp:

"Không, trong trường hợp của chúng tôi, điều đó hoàn toàn không phù hợp. Để hiểu tại sao, bạn hãy nghĩ về một hãng sản xuất xe hơi. Khi một hãng xe hơi quyết định sản xuất một chiếc xe mới, họ sẽ làm gì? Điều họ sẽ làm là tiến hành nghiên cứu thị trường. Họ sẽ hỏi người tiêu dùng, "Bạn hình dung chiếc xe hơi tương lai trông như thế nào?" Người tiêu dùng đáng thương ấy sẽ nhìn những chiếc xe hiện hành và đáp rằng, "Tôi thích phần này của chiếc xe, nhưng tôi không thích phần kia." Hãng xe hơi sẽ thu nhận dữ liệu này, tập hợp, phân tích và đưa ra một sản phẩm cuối cùng hầu như không có chút sáng tạo nào. Kết quả là tất cả những chiếc xe mới đều giống hệt nhau. Đây chính là lý do khiến sản phẩm trở nên vô danh và nhàm chán.

Ở Alessi, tôi không thực sự quan tâm tới suy nghĩ của người tiêu dùng. Tôi chỉ quan tâm đến việc nuôi dưỡng tác phẩm của các nhà thiết kế, những người sẽ đưa ra những thiết kế siêu việt. Tuy nhiên, nếu làm tốt, tôi có thể sản xuất sản phẩm mà người tiêu dùng mong muốn, thậm chí trước khi họ biết rằng họ muốn nó.

Để biết thêm về toàn bộ câu chuyện, xin xem "Alessi: Sự tiến hóa

của một xưởng thiết kế Ý (A,B,C,D)," Nghiên cứu điển hình số 504-018, 504-019, 504-020, 504-022 của trường Kinh doanh Harvard.

MINI Cooper

Công ty quảng cáo đứng sau màn ra mắt của MINI Coopre là Crispin Porter + Bogusky, có trụ sở tại Miami. Và như tôi đã đề cập trong phần "Thù địch", một trong những nhân tố rủi ro của chiến dịch là họ gạt phăng quan điểm rằng kích thước đóng một vai trò quan trọng đối với xe ô-tô. Alex Bogusky, giám đốc sáng tạo của hãng quảng cáo, nói với tuần báo Adweek rằng, "vâng, đôi khi chúng tôi cũng lo lắng." Nhưng bất chấp những bằng chứng thị trường cho thấy người Mỹ vẫn rất yêu thích những chiếc SUV của họ, hãng vẫn quyết tâm theo đuổi cách tiếp cận phản logic. Ngoài bảng quảng cáo viết "Chiến dịch phản pháo lại SUV bắt đầu từ đây" còn có những bảng khác tuyên bố rằng "Goliath đã thua" và "Chẳng mấy chốc, nhỏ bé sẽ có nghĩa là vĩ đại, cũng như xấu có nghĩa là tốt."

Dĩ nhiên, chiến dịch này nhằm thu hút những người tiêu dùng đã có sẵn "tư duy MINI". Nghiên cứu thị trường nội bộ chỉ ra rằng khách hàng của MINI có xu hướng là những kẻ ngoại đạo, những người tự cho rằng mình có sở thích và thú vui sáng tạo. Một nhà phân tích ngành hàng xe hơi đã so sánh sự hấp dẫn của thương hiệu như sau: "Họ nói gì về Maine? Không nhiều người thích thương hiệu này, nhưng những ai đã thích thì mê nó như điếu đổ." Nói tổng quát hơn, chiến dịch không chính thống đã thành công trong việc nâng cao tỷ lệ nhận biết thương hiệu từ 2% lên 60% chỉ trong vòng một năm ngắn ngủi.

Red Bull

Dietrich Mateschitz, nhà sáng lập của Red Bull, từng nói: "Red Bull không phải là thức uống, nó là một phong cách sống." Mateschitz hiểu rằng khi nói đến những sản phẩm dễ sản xuất đại trà như thức uống thì tầm quan trọng của hình ảnh lên đến 90%. Đó là lý do ông luôn khuyến khích tính bí ẩn của thương hiệu: "Nếu không có một giáo viên trung học già cả bảo với học sinh rằng Red Bull là thứ xấu xa – thậm chí là chất gây nghiện – thì Red Bull chẳng có gì cuốn hút cả."

Như tôi đã nhận xét trong chương "Thù địch", điểm thú vị của Red Bull là sự thành công của thương hiệu này có thể là do những nhà quản lý của nó đã làm tất cả những điều bị ngăn cấm trong một

cuốn sách giáo khoa marketing chuẩn mực. Nhân tiện đây, tôi không phải là người duy nhất nhận thấy điều này. Vì Red Bull bất chợt xuất hiện và sản sinh ra một phân khúc mới trong ngành công nghiệp thức uống (có thể nói rằng phân khúc nước tăng lực sẽ không tồn tại nếu không có Red Bull), đã có rất nhiều bài viết về thương hiệu này và cách marketing không chính thống của nó. Trong bài viết "Marketing-hắc-ám kiểu Red Bull", nhà báo Rob Walker của tờ Thời báo New York viết: "Thông thường, những nhà phù thủy thương hiệu đều muốn làm sáng tỏ sản phẩm và khách hàng của họ. Nhưng Red Bull đã làm điều ngược lại. Họ cố tình khiến mọi thứ về công ty và sản phẩm chủ lực của họ thật mơ hồ, thậm chí lẩn tránh đưa ra thông tin. Bạn có thể nói rằng điểm chung của những người uống Red Bull là họ thích những gì mang tính tiên phong và nguy hiểm một chút. Nhưng điều này thật sự có nghĩa gì? Rõ ràng, mọi nỗ lực nhằm cắt nghĩa một sở thích như thế lập tức sẽ phá hủy nó."

Trong phần sau của bài viết, Walker đã phỏng vấn một vài sinh viên đại học về Red Bull, bao gồm Kaytie Pickett, trợ lý ký túc xá ở đại học Tulane. "Nó đúng là một loại thức uống sành điệu," cô nói với Walker. "Đám con gái sành điệu mua những lon Red Bull với thuốc lá Marlboro Light. Như thể họ muốn nói rằng: 'Nhìn đây, tôi sẵn sàng chi 3 đô-la cho cái thứ nước uống lố bịch này đấy.'"

Birkenstock

Khi nghĩ về một thương hiệu có đủ những đặc tính như quyết đoán, cứng cỏi và minh xác, chúng ta sẽ nhớ ngay đến "Birkenstock". Với những đôi xăng đan, những đôi guốc sục đế gỗ, những đôi giày thô kệch và mang tính thực dụng, Birkenstock là một gã nổi loạn bốc đồng luôn tự hào về đặc trưng hippie phản thẩm mỹ của gã. Trang web của thương hiệu đã viết thế này:

Gỗ bần. Da thuộc. Một vài chiếc khóa. Một ý tưởng đơn giản đã giúp những đôi chân hạnh phúc suốt hơn 200 năm. Được làm tại Đức từ năm 1774 (với vài thay đổi thiết kế nho nhỏ cho đến hiện tại). Không thuốc lá. Không gương soi. Không thiết bị điện tử. Bạn bước đi, chiếc giày ôm chặt lấy bàn chân. Bạn cảm thấy hài lòng. Chúng tôi cảm thấy hài lòng. Thế là đủ.

Thương hiệu này xâm nhập vào thị trường Mỹ qua đôi chân của Margot Fraser, người đã vô tình bắt gặp những đôi xăng đan khi đang đi nghỉ ở Đức vào thập niên 1960. Khi bà bắt đầu nhập khẩu những đôi giày đến đất Mỹ, các cửa hàng bán giày thông thường đã cười nhạo những thứ "gớm ghiếc" và "quê mùa" này. Kết quả là,

những cửa hàng thực phẩm dinh dưỡng ở Berkeley là một một trong những nơi đầu tiên bày bán giày Birkenstock.

Dĩ nhiên, ngày nay Birkenstock có mặt khắp nơi, và mặc dù qua nhiều năm công ty đã thử nghiệm cùng với những đối tác thiết kế khác nhau (chẳng hạn với kiến trúc sư lừng danh Yves Behar và siêu mẫu Heidi Klum), họ chưa bao giờ xao nhãng sự cam kết với những sản phẩm bán chạy nhất: guốc sục Arizona và Boston, cả hai sản phẩm này chẳng bao giờ có thể giật giải trong một cuộc thi giày đẹp nào. Manolo, một blogger về giày ("ông hoàng trong giới blogger thời trang" theo lời tạp chí UK Vogue) đã than phiền về thương hiệu Birkenstock trong mục Phòng trưng bày những thứ kinh dị:

Có lẽ đó là đôi giày xấu xí nhất, kệch cỡm nhất từng được sản xuất. Chiếc giày này trông như thể nó được đóng bởi những thầy tu đui mù từ thời trung cổ để những gã nông dân quê mùa lội trong bùn lầy.

Marmite

Tùy vào người được hỏi, câu trả lời sẽ là "Marmite là thứ giống như dầu máy cũ" hoặc "Marmite là mật ngọt của thần tiên". Oliver Bradley, người phát ngôn cho thương hiệu, từng nói "[Chúng tôi] biết rằng trong 100 năm qua, có rất nhiều người căm ghét nó... Không giống những thương hiệu khác, thương hiệu của chúng tôi đủ tự tin và can đảm để nói rằng 'chúng tôi biết thừa nhưng chẳng quan tâm.'" Quả thực, khẩu hiệu "Bạn sẽ mê thích nó hoặc sẽ căm ghét nó" đã nêu bật điểm cốt lõi trong các chiến dịch quảng cáo của thương hiệu này trong suốt 13 năm.

Marmite đã có mặt hơn một thế kỷ. Với nhiều người Anh, bánh mì phết bơ kèm Marmite là một trong những ký ức ẩm thực đầu đời. Trong Thế chiến thứ II, Marmite là thực phẩm chủ đạo cho binh lính Anh, mặc dù thậm chí trong thời kỳ đó, công ty mẹ của Marmite đã biết rằng "binh lính thà phết Marmite vào hạ bộ để ngăn ngừa nhiễm trùng hơn là ăn nó."

Cũng như đa số sản phẩm khác, cách tốt nhất để hiểu về một thương hiệu mà không cần phải đích thân thử nó là thông qua mạng Internet. Ở đây, mức độ phân cực đã lên đến đỉnh điểm ngay cả so với tiêu chuẩn của một thương hiệu thù địch. Có hơn 200.000 người hâm mộ bày tỏ tình yêu của họ với món ăn nhớp nháp này trên trang Facebook của Marmite; trong lúc đó, hàng trăm nhóm khác lại thừa nhận rằng họ ghê tởm cái thứ này. Một

số nhận xét bao gồm: “Tôi thà là tự dùng một chiếc nĩa rỉ sét để cắt đứt lá lách của mình làm thức ăn cho một con chim cánh cụt mặc áo chú hề còn hơn là ăn [Marmite]”; “một trong những thứ kinh tởm nhất mà con người từng tạo ra;” và “Marmite được làm từ ráy tai, phân cáo và nước mắt của một ả lăng loàn.”

Theo ước tính, người Anh đã dùng hơn tám triệu hũ Marmite trong những dịp nghỉ lễ, và ¼ số nhà bếp ở Anh đã có sản phẩm này.

A Bathing Ape

Nhà sáng lập của A Bathing Ape là “Nigo” (tên thật: Tomoaki Nagao), một nhà sản xuất nhạc và DJ người Nhật’ biệt danh của ông có nghĩa là “con số hai” trong tiếng Nhật. Nigo nổi tiếng là người khó hiểu, mặc dù theo một số bài báo, ông đã trở thành nhà thiết kế giàu nhất Nhật Bản.

Mặc dù BAPE rõ ràng là một thương hiệu Nhật, nhưng nó đã xâm nhập thành công vào tinh thần thời đại ngầm của Mỹ, ít nhất là theo cách gián tiếp, thông qua sự đón nhận của những người nổi tiếng trong ngành giải trí ở Mỹ. Pharrell Williams, Jay Z, Lil Wayne và Young Jeezy là một vài cái tên trong số những nghệ sĩ hip-hop đã từng mặc quần áo của thương hiệu này. Tuy nhiên, BAPE vẫn giữ nguyên những rào cản của nó trên đất Hoa Kỳ. Nếu bạn quyết lùng sục chúng, tôi xin cảnh báo rằng: Có rất nhiều quần áo BAPE giả (ngôn ngữ bình dân gọi những món đồ giả này là “FAPE”), vì hàng BAPE thật rất hiếm, chưa kể đến mức giá đắt đỏ của chúng.

Hollister

Hollister là thương hiệu chị em trẻ hơn và rẻ hơn của Abercrombie & Fitch. Dường như thị trường mục tiêu của họ là những cô cậu học sinh cấp ba (mặc dù học sinh cấp hai cũng mua sắm ở đây), nhưng thật ra thị trường này hẹp hơn nhiều: Hollister săn đuổi những đứa trẻ nổi tiếng, mảnh khảnh và xinh đẹp. Mike Jeffries, CEO của Abercrombie, đã nói với tờ Salon như sau:

Thành thật mà nói, chúng tôi chỉ theo đuổi những đứa trẻ sành điệu. Chúng tôi theo đuổi những đứa trẻ Mỹ hấp dẫn với vóc dáng tuyệt vời và nhiều bạn bè. Rất nhiều người không hợp [với quần áo của chúng tôi], và họ cũng không thể mặc được chúng. Chúng tôi có cố tình xua đuổi khách hàng không? Chắc chắn là có rồi. Những công ty khác đang gặp rắc rối vì cố gắng hướng đến mọi đối tượng: già, trẻ, gầy, béo. Nhưng rồi họ trở thành món kem

vani. Không ai ghét họ, nhưng cũng không ai hứng thú với họ cả.

Vì thế, những trải nghiệm trong cửa hàng Hollister được thiết kế để chia rẽ, kích động những kẻ căm ghét và những người hâm mộ với lực lượng ngang nhau. Bắt đầu từ việc tiếp cận. Cửa hàng nằm ẩn khuất, biệt lập phía sau một ngôi nhà gỗ trên bãi biển California nhân tạo, nghĩa là bạn không thể đi ngang và nhìn ngắm bên trong. Bên trong cửa hàng, ánh sáng mờ ảo, trần nhà thấp và âm nhạc (một loại nhạc pha trộn giữa punk, emo, indie và pop) đinh tai nhức óc. Thực tế, âm thanh lớn đến mức một tờ báo tại Arizona đã đăng một bài tiết lộ về mức độ tiếng ồn bên trong cửa hàng – cường độ ở mức 90 deciben, mức tối đa cho phép mà một nhân viên có thể chịu đựng suốt tám tiếng đồng hồ. Chẳng trách hầu hết các bậc phụ huynh đều ghét nơi này.

Các nhân viên ở cửa hàng Hollister được gọi là "người mẫu", và đặc biệt các nhân viên nữ đều trẻ, đẹp, và mảnh mai. Công ty đã vướng vào những vụ kiện quy kết rằng thương hiệu đã phân biệt đối xử với các sắc tộc khi tuyển dụng và buộc nhân viên phải ăn mặc không đúng chuẩn mực. (Cả hai vụ kiện đều được giải quyết ổn thỏa, nhưng công chúng không biết nhiều về chúng.) Những quảng cáo của thương hiệu này rất gợi dục, và kích cỡ quần áo được cẩn thận xác định nhằm tống khứ những người thuộc nhóm không-gầy.

Với tất cả những nỗ lực này, kết quả họ thu được là gì? Năm 2009, hơn 500 cửa hàng, và doanh thu cả năm là 1,5 tỷ đô-la.

Benetton

Trang web Benetton lưu trữ những mẫu quảng cáo đặc biệt từ các chiến dịch trong suốt nhiều năm qua. Tất cả những hình ảnh gây tranh cãi đều ở đó, cùng với lời giải thích về triết lý quảng cáo và thương hiệu của công ty.

Khi giảng dạy, tôi cảm thấy câu chuyện thương hiệu này rất có giá trị về mặt khái niệm, vì nó buộc sinh viên phải suy nghĩ xem quảng cáo là gì, và quan trọng hơn: quảng cáo có thể là hoặc thậm chí nên là như thế nào? Khi tổ chức thảo luận về Benetton, tôi thường trích dẫn trên màn hình lời phát biểu của những nhà quan sát trong ngành:

Quảng cáo nên bán niềm hạnh phúc... Bộ đôi này [Toscani và Benetton] hiểu rằng xã hội đang chơi vơi giữa dòng nước, và họ đã chọn cách dễ dàng: thay vì đưa ra chiếc phao cứu hộ, họ lại ấn đầu

xã hội xuống nước sâu, dí mũi xã hội vào tình dục, AIDS, và phân. (Jacques Séguéla, EuroRSCG);

"Quảng cáo" [của Benetton] hoàn toàn không liên quan đến sản phẩm mà ông đang bán. Bạn có thể đặt một từ tục tĩu lên đầu đề, mọi người sẽ chú ý, nhưng không có nghĩa rằng chúng tôi sẽ thích bạn vì điều đó. (Ced Vidler, Lintas Worldwide);

Benetton đã đưa ra chân lý mới về quảng cáo thành công... rằng tạo ra một "văn hóa" khác biệt xung quanh một thương hiệu... thường quan trọng hơn lợi nhuận bán hàng thực tế. (James Lowther, Saatchi & Saatchi)

Tôi cũng xin trích dẫn lời phản hồi từ Benetton và Toscani:

Những nhà quảng cáo đã gây ra nhiều tổn hại về mặt xã hội... sử dụng hình ảnh giả tạo và ước mơ giả tạo để bán sản phẩm của họ cho chúng ta; do đó ngày nay, nếu bạn là một cô gái, bạn chỉ là kẻ vô danh nếu không được hấp dẫn như Isabella Rossellini…

Quảng cáo là một trong những kiểu giao tiếp phong phú nhất và quyền lực nhất trên thế giới... Những công ty quảng cáo đã lỗi thời... Họ tạo ra thực tế giả tạo và muốn mọi người tin vào nó. Chúng tôi đưa ra thực tế thật và bị chỉ trích vì điều đó.

Tôi không viết nghiên cứu điển hình riêng về thương hiệu này vì đã có rất nhiều bài nghiên cứu xuất sắc, bao gồm một bài từ INSEAD (tác giả Christian Pinson và Vikas Tibrewala) đã đưa vào những câu trích dẫn trên.

Apple

Có quá nhiều bài viết về Apple đến nỗi nếu bàn luận thêm gì nữa là quá thừa. Tôi chỉ xin nói rằng, trong hàng trăm bài viết nhằm nắm bắt chủ nghĩa phản truyền thống của Apple qua nhiều năm, bài viết với tiêu đề hay nhất là một tít trong tạp chí Wired năm 2008 với cái tiêu đề "Làm thế nào Apple có thể thành công rực rỡ khi làm mọi việc theo cách sai trái." Theo tôi, tiêu đề đó đã nói lên tất cả. Cột dọc bên cạnh bài báo đã đưa ra năm nguyên tắc chính của Thung lũng Silicon mà Apple đã không ngần ngại phá vỡ. Sau đây là hai ví dụ về sự bất tuân luật lệ của Apple được trích từ bài viết:

Luật của Thung lũng Silicon: GIAO TIẾP. Nói với người hâm mộ về kế hoạch tương lai để tạo ra sự kết nối giữa họ với công ty của bạn. Những khó khăn trong việc tuyển dụng? Chiến lược mới? Gặp vấn

đề về tiêu hóa? Hãy viết tất cả lên blog! Khách hàng sẽ cảm thấy gắn kết hơn và trung thành hơn. Ngoài ra, những nhận xét của họ cũng có thể đưa đến những ý tưởng hay.

Luật của Apple: Không bao giờ trao đổi với báo chí. Đóng cửa các blog đưa tin đồn. Đe dọa thưa kiện những đứa trẻ gửi ý tưởng đến cho công ty. Không bao giờ rò rỉ tin tức về sản phẩm cho đến khi sẵn sàng công bố chúng. Rồi sử dụng thứ kỷ luật đó để tạo dư luận và thống trị toàn bộ giới truyền thông với mỗi lần công bố.

Luật của Thung lũng Silicon: YÊU QUÝ KHÁCH HÀNG. Đảm bảo dành thật nhiều tình cảm cho khách hàng, cố gắng đảm bảo rằng mỗi khách hàng sẽ có một trải nghiệm tích cực. Bất kỳ ai cũng có thể đăng một bài đánh giá tiêu cực lên Yelp hoặc Amazon, vì thế bạn không được phép phớt lờ một lời than phiền nào.

Luật của Apple: Làm hài lòng bản thân bạn chứ không phải các fan hâm mộ. Tung ra iMac không có ổ đĩa mềm. Tung ra MacBook Air không có ổ đĩa CD. Giảm 200 đô-la trên giá bán iPhone hai tháng sau khi trình làng; khi khách hàng mua sớm than phiền, hãy tặng họ phiếu mua hàng trị giá 100 đô-la.

Harley-Davidson

Trong thập niên 1950 và 1960, đa số thành viên của các câu lạc bộ mô-tô là những kẻ nổi loạn với trang phục da thuộc và jeans với lối sống tự do ngoài khuôn khổ. Hunter S. Thompson đã mô tả văn hóa của câu lạc bộ mô-tô tai tiếng nhất trong giai đoạn này trong cuốn sách Những thiên thần của Địa ngục: Trường thiên kỳ lạ và kinh hoàng về những Băng nhóm Mô-tô ngoài vòng pháp luật (xuất bản năm 1996). Điều gắn kết những câu lạc bộ này là một nguyên tắc chung về sự nổi loạn và, như Thopmson đã viết, "một kiểu trung thành vô trí". Những người lái xe tự lập ra lộ trình, chủ yếu là nhằm tránh "khu vực giới hạn tốc độ, ít bảng chỉ dẫn, [hoặc] những luật lệ khác thường". Trong chuyến hành trình, sẽ có những cuộc chạm trán không thể tránh khỏi với cảnh sát, những cuộc bắt giữ hay ẩu đả với các câu lạc bộ mô-tô khác; trong khi đó mô-tô mà những người lái xe phóng đãng này lựa chọn vô tình lại là Harley.

Ngày nay, câu lạc bộ mô-tô lớn nhất thế giới không còn là một tổ chức độc lập nữa; mà được điều hành bởi chính Harley. Thẻ thành viên năm đầu tiên từ H.O.G. (Tổ chức những ông chủ xe Harley) sẽ được miễn phí nếu khách hàng mua xe Harley, và một trong những lợi ích của thành viên là họ có thể tham gia những buổi tụ

tập và đại hội do công ty tổ chức, cũng như quyền đăng nhập vào trang web dành riêng cho thành viên. Chuyến hành trình gần đây nhất của Harley bắt đầu với 105 điểm xuất phát trên khắp đất nước, sau đó họ sẽ đi qua 25 tuyến đường khác nhau và cùng kết thúc tại Milwaukee. Lần cuối cùng khi Harley tổ chức đại hội kỷ niệm thành lập công ty ở tại quê nhà, 125.000 suất tham dự đã nhanh chóng được bán sạch. Với những người lái mô-tô muốn tự tổ chức những chuyến phượt xuyên quốc gia, Harley sẽ cung cấp (thông qua trang web và sổ tay thành viên) những chỉ dẫn về đường sá, kế hoạch hành trình cùng những gợi ý và mẹo vặt hữu ích. Thậm chí ở những đại hội mô-tô không được Harley chính thức tài trợ (ví dụ như Sturgis và Daytona), thương hiệu đến từ Milwaukee này vẫn chiếm đa số; theo ước tính, khoảng 90% chiếc mô-tô ở Daytona đều mang thương hiệu Harley.

Tóm lại, Harley đã thực hiện gần như mọi thứ để nuôi dưỡng cảm giác thuộc về một nơi nào đó của những người lái xe, cung cấp một diễn đàn cho khách hàng để kết tình hữu hảo và ủng hộ huyền thoại về lối sống kỵ sĩ.

Dove – Vẻ đẹp thật sự

Đồng nghiệp của tôi, John Deighton đã viết một nghiên cứu điển hình thú vị về Chiến dịch Vẻ đẹp Thật sự của Dove. Theo nghiên cứu của ông, sự phát triển của chiến dịch gây tranh cãi này đã khiến chính những người trong công ty lo lắng. Một trong các giám đốc đã nói về chiến dịch như sau: "Khi bạn nói về vẻ đẹp thật sự, bạn có đánh mất yếu tố khát vọng hay không? Liệu người tiêu dùng có bị lay động đủ để mua một thương hiệu không hứa hẹn sẽ giúp họ trở nên hấp dẫn hơn? Bóc trần truyền thuyết về cái đẹp tiềm ẩn cả nguy cơ bóc trần cả lý do để tiêu phí một khoảng tiền cho sản phẩm. Bạn đang tự định vị mình là một thương hiệu tầm thường."

Dĩ nhiên, khi vừa ra mắt, chiến dịch cũng vấp phải những lời phê phán gay gắt. Richard Roepe, một phóng viên xã luận của tờ Chicago Sun-Times, đã bộc lộ khía cạnh tàn bạo của ông trong bình luận sau: "Những người đàn bà béo phệ mặc đồ lót vây quanh nhà tôi… Tôi thấy những quảng cáo này hơi đáng ngại. Nếu tôi muốn xem những ả béo khoe thân, tôi sẽ đến lễ hội Hương vị Chicago, hiểu không? (Tôi hiểu rồi, thật là một quý ông "thanh lịch"…) Thậm chí đến hôm nay, những tranh luận xung quanh chiến dịch vẫn tiếp tục diễn ra trên các blog, diễn đàn trao đổi, YouTube…

Trong khi đó, Dove đã trải qua một thời kỳ tăng trưởng thịnh vượng và trẻ hóa thương hiệu. Với cá nhân tôi, tôi yêu những thương hiệu không ngần ngại khơi gợi hoặc lôi kéo chúng ta vào những cuộc đối thoại mang tính thời sự.

Để biết thêm về toàn bộ câu chuyện, xin xem “Dove: Sự tiến hóa của một thương hiệu,” (tác giả John Deighton), Nghiên cứu điển hình số 508-047 của trường Kinh doanh Harvard.

Chú Thích

1. Thanh năng lượng (energy bar) là các loại thức ăn khô giàu protein và carb, điển hình như lương khô, loại thực phẩm giúp cung cấp năng lượng cho cơ thể trước khi tập thể thao.

2. NBA được viết đầy đủ là National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ (chủ yếu tại Hoa Kỳ). Giải bao gồm 30 câu lạc bộ thành viên, trong đó có 29 câu lạc bộ của Mỹ và 1 câu lạc bộ của Canada. Giải này là một thành viên của USA Basketball (USAB), một tổ chức được Liên đoàn Bóng rổ Quốc tế công nhận là cơ quan điều hành bóng rổ ở Mỹ. NBA là một trong bốn giải thể thao lớn ở Bắc Mỹ, bao gồm cả Major League Baseball (MLB), National Football League (NFL), và National Hockey League (NHL).

3. Ritz-Cartlon và Four Seasons là hai chuỗi khách sạn và khu nghỉ dưỡng cao cấp có chi nhánh trên toàn thế giới.

4. Motel 6 là chuỗi nhà trọ giá rẻ.

5. Nhân vật chính trong cuốn tiểu thuyết Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer của nhà văn Mark Twain.

6. “Gross national cool” (“chỉ số văn hóa quốc gia ấn tượng”) là khái niệm phát sinh cùng với “Cool Japan”, một chiến dịch ngoại giao của chính phủ Nhật Bản nâng cao quyền lực mềm thông qua văn hóa đại chúng nhằm tạo ra một “Nhật Bản ấn tượng” (cool Japan). Khái niệm này ra đời năm 2002, thể hiện sự trỗi dậy của Nhật Bản với tư cách một siêu cường văn hóa.

7. Là phong cách thời trang hip-hop dành cho giới trẻ.

8. “Đứng ngoài vòng pháp luật” hay outlaw motorcycle club là các câu lạc bộ dành cho các tay lái yêu thích tự do, không thích theo khuôn khổ. Họ bị coi là những người “ở ngoài vòng pháp luật” bì không được Hiệp hội các tay lái mô-tô Mỹ thừa nhận, và cũng

không tuân theo các quy định của hiệp hội này.

9. (Tiếng lóng) Sự cạnh tranh giữa những chuỗi khách sạn nhằm thu hút khách hàng bằng cách đưa ra những chiếc giường tốt hơn, tinh tế hơn, bao gồm đệm đặc biệt, ga sang trọng và cách xếp đặt gối và gối lưng một cách tinh tế. - Trích Từ điển ngành Du lịch